Douglas E. Noll

DESESCALAR

Cómo calmar a una persona furiosa en menos de 90 segundos

práctica
arpa

DESESCALAR

Título original: *De-Escalate: How to Calm an Angry Person in 90 Seconds or Less*

© del texto: Douglas E. Noll, 2017
© de la traducción: Jordi Giménez Samanes, 2023
© de esta edición: Arpa & Alfil Editores, S. L.
Publicado mediante el especial acuerdo con Atria Books, una división de Simon & Schuster Inc.

Primera edición: junio de 2023

ISBN: 978-84-19662-17-0

Diseño de cubierta: Anna Juvé
Maquetación: El Taller del Llibre, S. L.
Producción del ePub: booqlab

Arpa
Manila, 65
08034 Barcelona
arpaeditores.com

Reservados todos los derechos.
Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida por ningún medio sin permiso del editor.

Douglas E. Noll

DESESCALAR

Cómo calmar a una persona furiosa en menos de 90 segundos

Traducción de Jordi Giménez Samanes

práctica
arpa

Algunas reseñas elogiosas

«Cuando nos enfrentamos a una persona colérica, tendemos a reaccionar de un modo emocional a las palabras que se nos profieren, y a responder con el silencio o con réplicas igualmente airadas. Ninguna de ambas tácticas funciona para restablecer la comprensión o la paz. Douglas Noll nos anima a ignorar las palabras y trabajar con las emociones para revertir la pasión destructiva en apenas unos minutos. Este libro está escrito para que el lector aprenda a comprender aquello que se esconde tras la ira ignorando las palabras y centrándose en las emociones y reflejándolas. Recomendaría este libro en particular a personas con adolescentes problemáticos».

DRA. GEORGINA CANNON, autora de *The Third Circle Protocol: How to relate to yourself and others in a healthy, vibrant, evolving way, Always and Allways**

«Las habilidades y técnicas enseñadas en este libro y utilizadas por Douglas Noll y su colega Laurel Kaufer, han sido fundamentales para transformar la vida de centenares de reclusas de las prisiones de California. Dichas habilidades, utilizadas del modo en que se enseñan, se han revelado de gran ayuda para cualquiera que se vea ante la necesidad de rebajar la tensión de una discusión, una pelea o cualquier tipo de desavenencia. En nuestros programas, he sido testigo de los efectos y beneficios de recurrir a estas habilidades. Como resultado final, se observa la capacidad de llegar a una solución en gran número de problemas y restituir la paz en el seno de las prisiones en que se ha llevado a cabo esta portentosa labor».

VELDA DOBSON-DAVIS, subdirectora de centros penitenciarios, Departamento de Corrección y Rehabilitación de California

«Este libro está basado, en parte, en el trabajo pionero sobre habilidades de escucha de Robert Bolton, en los recientes avances en la comprensión de la neurociencia y en la labor que Noll y yo hemos venido realizando en las prisiones de California desde 2010. En sus páginas se explican las habilidades que enseñamos y por qué funcionan, además de proporcionar ejemplos concretos para rebajar la tensión emocional en personas alteradas. Hemos visto poner a prueba estas habilidades una y otra vez en muchos talleres, ¡y funcionan! Ya tenga que habérselas con un niño irritable o con un miembro de la familia políticamente polarizado, utilizar estas habilidades le mantendrá centrado, sin perder el control, y le ayudará a manejar el conflicto de un modo productivo».

LAUREL G. KAUFER, cofundadora de Prison of Peace (Prisión de Paz)

«Noll es uno de los principales expertos a nivel mundial en resolución de conflictos y mediación. Hemos trabajado juntos durante más de una década y sigo aprendiendo cuando lo veo transformar a los escépticos mediadores, jueces y estudiantes de Derecho. En este libro comparte numerosas historias de gran éxito sobre cómo desarrollar conexiones empáticas en segundos. Hace realidad un conocimiento basado en la investigación y la práctica a través de historias esperanzadoras sobre los peores provocadores».

DON PHILBIN, mediador, profesor universitario y creador de la herramienta de negociación Picture It Settled

* El protocolo del Tercer Círculo: Cómo relacionarse con uno mismo y con los demás de un modo saludable, vibrante y maduro, en todo momento y situación.

SUMARIO

INTRODUCCIÓN

1. SE REVELA UN SECRETO
    Somos seres emocionales
    El secreto para desescalar
    Tres pasos esenciales

2. LA PRÁCTICA DE ETIQUETAR AFECTOS
    Desescalar a niños alterados
    Escuchar con empatía
    Los peligros de la descalificación emocional

3. SE HA RESTITUIDO LA CALMA: ¿Y AHORA?
    Hasta dónde llegan las posibilidades de solucionar problemas
    Coaching basado en resultados
    Firmar acuerdos de responsabilidad

4. UN MÍNIMO DE COERCIÓN Y UN MÁXIMO DE ATENCIÓN
    Desescalar con adolescentes cerrados a la comunicación
    Acoso
    Fomentar los círculos de paz

5. EL ARTE DE FORMULAR MENSAJES CENTRALES
    Cómo formular mensajes centrales eficaces
    Desescalar con amigos enfadados y tristes
    Escuchar ofensas y faltas de respeto

6. LA PACIFICACIÓN EN LAS RELACIONES
    Desescalar en las relaciones de pareja
    Saber escuchar y resolver problemas con tu pareja
    La desescalada después de un divorcio
    Las seis necesidades de las víctimas

7. SER UN LÍDER EN EL ETIQUETADO DE AFECTOS
    Desescalar en el trabajo
    La naturaleza del liderazgo

8. EL PODER DE CONOCERSE A UNO MISMO
    Desarrollar la inteligencia emocional

Desescalarse a uno mismo
El estado trascendente de la ausencia de ego

9. UNA TÉCNICA MAGISTRAL PARA PROFESORES
Desescalar en las aulas
Escuchar a los alumnos y a los padres

10. CÓMO SER CÍVICO EN UNA SOCIEDAD INCÍVICA
¿Qué son las creencias?
Escuchar a personas polarizadas
Cuando las familias están divididas

EPÍLOGO
AGRADECIMIENTOS
NOTAS
RECURSOS ADICIONALES

Este libro está dedicado a mi esposa, Aleya Dao.
Dedico también este libro a los reclusos de Prisión de Paz.
Cada uno de vosotros ha constituido una lección inspiradora para mí.
Me siento orgulloso de todos vosotros.

INTRODUCCIÓN

Apreciada Sra. Kaufer:

Me llamo Susan Russo y soy una reclusa de la Prisión Estatal Femenina de Valley. Le escribo con la esperanza de que considere la posibilidad de crear un taller sobre las técnicas de mediación más adecuadas para nuestro Grupo de Trabajo en Red. Las mujeres de este grupo no solo quieren superarse a sí mismas, sino también ayudar a otras mujeres de la población reclusa. Creo que un taller de mediación no solo beneficiaría a las reclusas, sino también al personal. Usted podría realizar el taller con las mujeres del Grupo de Trabajo en Red, y luego nosotras trataríamos de aplicar lo aprendido y transmitirlo al resto de la población.

Esperando que tenga a bien considerar esta propuesta, y recibir pronto noticias suyas, le agradezco el tiempo dispensado.

Con todo mi respeto, SUSAN RUSSO, Prisión Estatal Femenina de Valley

Laurel Kaufer, estrecha colaboradora y amiga, me llamó, me leyó la carta que acababa de recibir de Susan y me preguntó:

—¿Qué opinas?

—Me apunto —repuse sin dudar.

Si podíamos enseñar a los presos a ser pacificadores, podríamos demostrar de una vez por todas que cualquier persona podía convertirse en pacificadora y detener la violencia allá donde surgiera. Si podía lograrse en una prisión violenta de máxima seguridad, ¿dónde no?

Obtener permiso para poner en marcha el proyecto no iba a ser tarea fácil. Aunque Laurel y yo éramos abogados con experiencia, era nuestro primer contacto con la burocracia carcelaria. Sin embargo, finalmente recibimos el visto bueno. Comenzamos a trabajar con nuestro primer grupo de reclusas en abril de 2010.

En aquella época, la Prisión Estatal Femenina de Valley tenía la reputación de ser la mayor prisión de mujeres del mundo, y la más violenta. La población reclusa ascendía a 3.480 personas, en un centro previsto para albergar a 2.400 mujeres. Las quince mujeres de nuestro grupo piloto cumplían cadena perpetua o condenas de larga duración. Representaban todo tipo de estilo de vida, etnia, nivel educativo y entorno socioeconómico. Eran mujeres duras, cerradas, prontas a reacciones coléricas y lastradas por heridas profundas. Eran las intocables olvidadas de la sociedad moderna. No teníamos ni idea de si nuestras técnicas funcionarían con casos tan difíciles, pero aquellas mujeres querían poner fin a las peleas y disputas suscitadas en su comunidad penitenciaria, y necesitaban las habilidades adecuadas para conseguirlo.

No tendría palabras para describir el sentimiento que embarga el día en que se entra por primera vez en una prisión de máxima seguridad. No soy una persona que se deje intimidar fácilmente, pero al pasar por el control central y oír cerrarse con estruendo la puerta de seguridad de varias toneladas, seguido de su característico clic metálico, tuve la sensación de que nos hallábamos en el vientre de la ballena.

Nos habían asignado la sala de conferencias de la oficina de programas del patio D, para llegar al cual había que caminar poco menos de quinientos metros cruzando por el exterior del patio principal. Hacía una mañana fresca y clara, la típica de un día de abril en el Valle Central de California. Laurel y yo andábamos en silencio, mientras asimilábamos las impresiones que nos producía aquel entorno carcelario: las altas vallas coronadas con afilado alambre, las torres de vigilancia, los amplios espacios vacíos, yermos de vegetación. Un lugar lúgubre, desolado y deprimente.

Cuando llegamos a la oficina de programas del sector D, nos fijamos de inmediato en las celdas rectangulares provistas de barrotes que se alineaban en la pared, y comprendimos que aquellas jaulas se utilizaban para mantener bajo control a las reclusas más coléricas mientras las guardianas lidiaban con ellas. La sargento de patio nos hizo pasar a la sala de conferencias. Tenuemente iluminada con luz fluorescente y monótonamente pintada de verde institucional, aquella sala de suelo de cemento era la definición de lo deslucido. La mitad de las sillas estaban rotas y los ordenadores apilados contra las paredes. Era funcionarial, fría e inhóspita. Laurel y yo estábamos habituados a impartir clase en aulas luminosas de centros de posgrado o en salas de conferencias de hoteles. Aquello no se parecía a nada que hubiéramos conocido antes.

Durante los quince minutos siguientes, nuestras alumnas fueron llegando a la sala. Negras, blancas, hispanas, jóvenes, de mediana edad, viejas. Todas mujeres. Todas con condenas de larga duración o de por vida. Vestían de azul prisión e iban sin maquillar, o apenas. Algunas llevaban gafas oscuras. Se cubrían la cabeza con prendas variopintas, desde gorras de béisbol hasta durags.

Algunas de las miradas que recibí eran feroces, otras recelosas, todas ellas escépticas. Algunas de las mujeres se mostraban sumisas y asustadas. En todos aquellos ojos leía la misma pregunta: «¿Qué está haciendo aquí este viejo abogado blanco y grandullón?».

Tal fue el comienzo.

Durante la cuarta semana de formación, comprendí que teníamos algo poderoso entre manos.

Aquel día llegamos temprano a la prisión. Todavía no me había acostumbrado al sonido metálico producido por las pesadas puertas de acero al cerrarse tras de mí. Iniciamos la marcha de casi medio kilómetro a través del patio D hacia la oficina de programas y la desvencijada sala de conferencias que hacía las veces de aula.

La luz de los fluorescentes parpadeaba cansinamente. Una de las reclusas, Sarah, había llegado muy temprano. Estaba sentada en una silla plegable de metal, en un rincón apartado. Sollozaba en silencio. Laurel se puso en cuclillas junto a ella, mientras yo me mantenía a una distancia prudencial.

Laurel le preguntó con dulzura:

—Sarah, ¿qué sucede?

Ella permaneció en silencio unos segundos, para luego decirnos:

—Llevo años en prisión. Tengo un hijo que vive con mi madre. Le

escribía todas las semanas, pero no había recibido respuesta en tres años. Si sabía cómo estaba era por mi madre.

»Dos semanas atrás, decidí poner en práctica las técnicas que nos estáis enseñando. Le escribí una carta en un tono diferente, utilizando las nuevas habilidades, describiéndole cómo imaginaba que se había sentido durante todos estos años. En la carta, básicamente ponía nombre a sus afectos, sin referirme en ningún momento a mí misma —dijo, describiendo una de las habilidades de escucha fundamentales que les habíamos enseñado durante las primeras semanas.

Entonces sacó una hoja de papel y una fotografía.

—Hoy, por primera vez en tres años, he recibido una carta de él. Está muy enfadado conmigo, pero por fin ha sentido que yo le escuchaba. Tiene novia y quiere venir a visitarme —concluyó, y se puso a llorar otra vez. Obviamente, eran lágrimas de alegría y felicidad.

Laurel y yo nos miramos la una al otro. En aquel preciso instante nos dimos cuenta de lo poderosas que resultaban aquellas habilidades, de lo mucho que podían transformar la vida de aquellas mujeres y de sus familias. El poder de las habilidades para la escucha y la desescalada había cambiado a Sarah. El que pudiera «escuchar» a través de una carta y obtener respuesta del hijo del que tan alejada estaba, después de años de silencio, era un hecho notable.

Desde aquel día, hemos sido testigos de centenares de historias similares de reclusas de la Prisión Estatal de Valley, así como de otros centros penitenciarios. Han mediado en disputas con padres, hermanos, hermanas e hijos, tanto por teléfono como durante las visitas. Un recluso se reconcilió con su exmujer después de quince años, simplemente escuchándola de un modo diferente. Familiares, amigos e incluso compañeros de prisión advirtieron profundos cambios, a medida que nuestros pacificadores ganaban pericia en la desescalada y la escucha intensa y empática a lo largo de nuestro programa.

A partir de la Prisión Estatal de Valley, nos expandimos a otras dos prisiones de mujeres y a una prisión de hombres. Finalmente, formamos a un grupo elegido de reclusos en cada una de estas prisiones para que se encargaran ellos mismos de la formación de otros presos. En 2017, nuestro Proyecto Prisión de Paz (*Prison of Peace Project*) impartió talleres y clases para cualquier preso que quisiera aprender cómo lograr rápidamente una desescalada en situaciones violentas. Hasta el momento, unos quince mil reclusos han recibido asistencia por parte de seiscientos pacificadores y mediadores. Gracias a diversas subvenciones, nos hemos expandido hasta un total de once prisiones, entre masculinas y femeninas. Algunos de estos centros cuentan con una representación de Prisión de Paz, después de que

nuestros formadores fueran transferidos a ellos y se pusieran de inmediato a enseñar en sus nuevas comunidades las prácticas de la pacificación. Además, uno de nuestros colegas ha introducido Prisión de Paz en Atenas, Grecia. Hay también proyectos en ciernes de Prisión de Paz en Italia y en Francia.

Esta serie encadenada de pacificadores comenzó con la carta de una mujer: Susan Russo.

El proyecto Prisión de Paz ha constituido una de las experiencias más profundas de mi carrera. Una y otra vez me sentía hondamente emocionado por los reclusos que aprendían y aplicaban una capacidad de escucha intensa y empática, sus dotes de liderazgo y sus habilidades de resolución de problemas, para reducir la violencia en su comunidad carcelaria. Su dedicación en aprender, mejorar y ser útil a la comunidad es lo que me motivaba a expandir los principios de Prisión de Paz tanto como me fuera posible, para que todo ser humano deseoso de aprender a manejar las herramientas para la paz pudiera hacerlo.

Mi propósito es enseñarte a inducir a una desescalada de la tensión tanto para situaciones como para personas, de un modo rápido y eficaz. Aprenderás a hacerlo sin perder el control ni la compostura. Descubrirás en ti mismo nuevas competencias y ganarás confianza a la hora de tratar con personas alteradas, ya sea en el entorno familiar, laboral o social. Serás capaz de encajar insultos, provocaciones y faltas de respeto sin perder la calma. Podrás mantenerte firme en presencia de emociones muy fuertes y saber decir exactamente lo adecuado, del modo conveniente, en el momento oportuno. En pocas palabras, ganarás una enorme cantidad de control sobre tu vida emocional. Y esto te dará un poder que nunca habías imaginado posible.

A medida que aprendas y vayas dominando estas habilidades, experimentarás cinco valiosas transformaciones:

- La *primera transformación* tendrá lugar desde el momento en que tomes conciencia de que *somos seres emocionales, no racionales*. Cuando te desprendas de la idea de que los seres humanos somos racionales, las acciones y actitudes de cuantos te rodean comenzarán a tener sentido. Serás mucho menos crítico y tenderás menos a juzgar a los demás, al mismo tiempo que desarrollarás facultades como la compasión y la comprensión.
- La *segunda transformación* se dará cuando te hablen de la *descalificación emocional.* Yo lo llamo el primer pecado mortal.

Supone una actitud impositiva y tiene efectos traumáticos. Se nos ha enseñado a desacreditar las emociones de los demás como un medio para manejar nuestra propia ansiedad. Cuando tomes conciencia de lo que supone la descalificación emocional, te sentirás capacitado para rechazarla.

• La *tercera transformación* acontecerá cuando comprendas y seas capaz de iniciarte en la práctica de *etiquetar los afectos*: supone la habilidad para escuchar las emociones de los demás. La primera vez que pongas nombre con éxito a los afectos de un niño enrabietado o de un compañero impulsivo, tu vida habrá cambiado para siempre. Experimentarás el poder enorme de escuchar con empatía y hondura.

• La *cuarta transformación* llegará algún tiempo después de practicar etiquetando los afectos de los demás. En algún momento, te sorprenderás a ti mismo dando nombre a tus propias experiencias emocionales. Descubrirás que eres capaz de *calmarte, centrarte y ser menos pronto a reaccionar, sea cual sea la provocación*.

• La *quinta transformación* se concretará cuando experimentes una *ausencia de tu propio ego* mientras etiquetas los afectos. Cuando estés etiquetando los afectos de otra persona, tu ego se disolverá, y experimentarás tu esencia tal como verdaderamente es. Es una condición que atañe a lo más profundo de tu interior.

Este libro está escrito para que puedas aprender estas habilidades y aplicarlas inmediatamente a cualquier situación difícil con que puedas encontrarte. Cuando tengas la confianza y capacidad necesarias para escuchar y reflejar las experiencias emocionales de quienes te rodean, experimentarás estas cinco transformaciones. Y las relaciones con tus hijos, con tus colegas, con tus familiares y con tu comunidad serán más fáciles, más profundas y gratificantes.

No habrá ya por qué pelearse. Los conflictos dejarán de ser algo a evitar, o que temer. A medida que progreses en tu crecimiento y cambies, quienes te rodean harán lo mismo. Proporcionarás a las personas que forman parte de tu vida un valioso regalo en forma de competencia emocional, y, al hacerlo, te convertirás tanto en mentor como en experto pacificador, en una época crucial como la nuestra, en que tanto los necesitamos.

El civismo escasea en una sociedad hiperbólica regida por actitudes fatuas, realidades alternativas (hablaremos más de ello en el capítulo 10) y el descaro más agresivo. Ya sea en la cola del supermercado, en el colegio, en la mesa a la hora de cenar, en la oficina de nuestra empresa o en la política, necesitamos con urgencia contar con habilidades para lidiar con emociones fuertes, resolver

problemas y rebajar la ira de la gente colérica.

He sido testigo de cómo un puñado de reclusos entregados a la causa eran capaces de transformar el ambiente de su prisión, haciéndola pasar de una cultura de la violencia a una cultura de paz. Tan solo se requiere el esfuerzo por tu parte para lograr un cambio transformador en todos cuantos te rodean. Cuantas más personas aprendan y pongan en práctica las habilidades que se enseñan en este libro, presenciaremos un lento pero notorio aumento en la propagación del civismo y la paz. Tal y como las simulaciones por ordenador del experto en ciencia política y autor Robert Axelrod demostraron en la década de 1980, las palomas pueden expulsar a los halcones.

Axelrod escribió: «Un mundo de "personas malvadas" puede resistir cualquier invasión utilizando tal o cual estrategia, siempre que los recién llegados se presenten de uno en uno. Por supuesto, el problema para el que llega es que, en un mundo malvado de por sí, no habrá nadie a quien pueda brindarle cooperación. Pero si los recién llegados lo hacen por pequeños grupos, tendrán alguna oportunidad de suscitar la cooperación».[1]

Pudimos comprobar este efecto en las prisiones. A medida que personas pacificadoras y mediadoras se introducían por pequeños grupos en un entorno en que la paz y la cooperación eran desconocidas, comenzaban a operarse cambios. Había menos violencia y brutalidad. No tengo motivos para pensar que tal cosa no pueda suceder en tu vida, con tu familia, entre los miembros de tu comunidad, si tú y unas pocas personas más estáis dispuestas a aprender estas habilidades y ponerlas en práctica en vuestro día a día.

En resumen, con el dominio y la práctica de estas habilidades para la desescalada podrás:

- Minimizar las peleas.
- Hacer que la comprensión y la empatía aumenten.
- Transformar relaciones importantes.
- Permitir que se escuche a las personas con profunda atención.
- Crear un espacio nuevo para el civismo.
- Proporcionar un mecanismo para que personas diversas con creencias radicalmente diferentes puedan hablar sobre temas difíciles.

QUÉ CABE ESPERAR

A medida que avanzamos en la vida, es natural que nuestras prioridades y obligaciones cambien. Este libro se ha estructurado siguiendo un arco vital orgánico y típico, con ejemplos extraídos de

situaciones de la vida real, que he creado para que adquieras práctica y dominio. Si tienes la tentación de saltar de un capítulo a otro, piensa que como más aprenderás es leyendo los capítulos por orden, al menos la primera vez.

En cada uno de los capítulos hay lecciones, ideas y herramientas valiosas y universales, más allá del tema personal o la situación específica que se trate, que pueden no corresponderse con esa etapa particular de tu vida. Es posible, por ejemplo, que no seas padre o abuelo y que tengas poca necesidad de manejar los arrebatos de un niño o de un adolescente; con todo, estos dos capítulos concretos no dejarán de ofrecerte información importante, consejos y planteamientos representativos. No tardarás en darte cuenta de que aprender a tranquilizar a un adolescente puede ser muy útil para tranquilizar a cualquier persona emocionalmente alterada, sea cual sea su edad o situación. De modo que mi consejo es este: dominar el proceso de la desescalada leyendo todos los capítulos, para luego volver con entera libertad a aquellos que mejor se apliquen al periodo actual de tu vida.

En el capítulo 1 se establecen las habilidades fundamentales en las que se basa el proceso de desescalada, así como la asunción de que somos seres emocionales, lo cual te ayudará a escuchar de una forma nueva y poderosa. El capítulo 2 plantea cómo etiquetar los afectos y convertirnos en oyentes empáticos. Aprender a responder a las crisis, la ira y la frustración de nuestros hijos sin descalificar emocionalmente sus experiencias constituye uno de los puntos más útiles e importantes de este libro, además de un excelente punto de partida para poner en práctica el proceso de desescalada.

Mis alumnos me preguntan siempre: «Muy bien, ya he tranquilizado a la otra persona. ¿Y ahora qué hago?». Bien, el capítulo 3 responde a esta pregunta ofreciendo habilidades para la resolución de conflictos que se han revelado de gran efectividad en la aplicación del programa Prisión de Paz, en especial en lo que respecta al aprendizaje del compromiso y la responsabilidad personal. A continuación, el capítulo 4 se orienta al terreno emocional de los adolescentes. Estos, al afrontar la tarea de establecer vínculos emocionales nuevos con sus iguales, con frecuencia ignoran o desdeñan los vínculos anteriores con sus padres y su familia más próxima. Para los padres puede representar una época de frustración, por lo que saber cómo captar el interés de un adolescente es realmente muy útil. Este capítulo ofrece también escenarios que abordan el acoso escolar y que enseñan a utilizar de un modo efectivo los círculos de paz para fomentar una actitud de escucha reflexiva.

Pasaremos luego al capítulo 5, que introduce la habilidad de identificar el mensaje central y en el que se explica también una forma

satisfactoria de responder cuando a uno lo insultan o le faltan al respeto. El capítulo 6 nos conduce a la esfera en que formamos vínculos íntimos y sentimentales con nuestra pareja, y pone a prueba nuestro sentido del compromiso. Rebusca asimismo en las complejas emociones y en las habilidades para la escucha, necesarias para alimentar un matrimonio sano, pero también una buena relación tras un divorcio; repasa en particular las que conocemos como las seis necesidades de las víctimas. La vida adulta incluye por supuesto el complejo ámbito de nuestras relaciones profesionales, cuestión vital que abordo en el capítulo 7. Finalmente, el capítulo 8 se centra en las herramientas que puedes utilizar para lograr una desescalada en ti mismo, cultivando el autoconocimiento y la transformadora condición de renuncia al ego.

Los capítulos 9 y 10 son específicos. El capítulo 9 nos lleva al interior del aula. He enseñado a profesores de educación secundaria y superior estas habilidades de la desescalada con estupendos resultados. En este capítulo muestro el diferente cariz que adquiere la gestión de un aula cuando un maestro responde con firmeza y empatía al mal comportamiento. Es un capítulo muy ilustrativo para todo tipo de educadores, así como para las familias. El capítulo 10 nos lleva al mundo de ahí fuera para abordar los serios problemas que se desprenden del incivismo y la polarización a la que nos enfrentamos en nuestra sociedad, cada vez más compleja. ¿Cómo escuchar y rebajar la tensión con alguien cuyo sistema de creencias es radicalmente diferente al nuestro? Y en especial cuando esa persona es un miembro de nuestra familia, un amigo o un compañero de trabajo.

Como digo a mis estudiantes, mantén la mente abierta a estas ideas nuevas. Alguna de ellas te resultará antiintuitiva e inhabitual. Pero, por insólitas que te parezcan, recuerda que han sido desarrolladas y pulidas a lo largo de una década, en situaciones muy oscuras y de alta carga emocional. Como irás comprobando, hay mucha ciencia detrás de estas técnicas. Confía en los procesos y ponlos en práctica. Verás cambios apreciables antes de lo que habrías podido esperar.

1

SE REVELA UN SECRETO

Lo que he aprendido es enorme. Tan solo las habilidades para la escucha me han servido ya de gran ayuda. Simplemente saber que existe un modo apropiado para entablar un diálogo me proporciona claridad y confianza. Mejora mis relaciones con amigos, familiares y desconocidos. He aprendido a mantenerme tranquilo, esperar mi turno y escuchar de verdad a la persona que me está hablando. Cuando respondo reflejando lo que me dicen, perciben que las he escuchado de verdad y aflora una conversación genuina.

La semana pasada, alguien me llamó idiota. Un recluso de nuestro módulo me había faltado al respeto. En lugar de replicar con furia o incluso llegar a las manos, etiqueté mis sentimientos y emociones, esperé lo suficiente como para darme tiempo a dejarlos a un lado y respondí con una voz y una actitud tranquilas, con determinación. Nada más decirle que ya veía que estaba cabreado de verdad y que sí, que yo era un idiota, él enseguida se disculpó por levantarme la voz y me explicó que se sentía poco respetado cuando yo no escuchaba lo que él estaba tratando de decirme. Yo entonces me disculpé por no haberle escuchado (no había querido faltarle al respeto) y le dije que aceptaba sus disculpas y que me sentía mucho mejor con todo aquello.

Escuchar, reflexionar, aclarar las cosas y explicarse funciona.

BRYCE MARKELL, Prisión Estatal de Valley

¿Alguna vez te has enfrentado a...?

- Una persona colérica, alterada.
- Un compañero emocionalmente inaccesible.
- Una persona con una ideología o creencia diferente.
- Un intimidador.
- Un jefe profundamente molesto.
- Un colega contrariado.
- Un amigo nervioso y preocupado.
- Un miembro de la familia triste, afligido.
- Un cliente o usuario insatisfecho.
- Un niño o adolescente que se niega a responder, a hablar.

¿Cómo te fue al tratar con esa persona? ¿El problema empeoró? ¿Te entraron ganas de huir, de contestar a gritos, de marcharte dando un portazo? ¿Te pusiste furioso tú también? ¿Se entabló una fuerte discusión, una pelea?

Si has contestado afirmativamente a alguna de estas preguntas, este libro es para ti. Te enseñará a calmar a una persona enojada, alterada, de cualquier edad, en noventa segundos o menos, mientras tú permaneces centrado y sereno. También aprenderás a calmarte rápida y eficazmente.

Las técnicas que voy a revelarte han sido probadas en algunas de las prisiones de máxima seguridad de California con reclusos condenados a cadena perpetua. Estos reclusos dejaron de utilizar la violencia física, de amotinarse, de discutir a gritos y de acosar a los demás sirviéndose de las habilidades de este libro. Decenas de reclusos dijeron que, si hubieran aprendido estas habilidades diez, quince, veinte años antes, no estarían en la cárcel. Finalmente, se me ocurrió que tenía que salir de aquellas paredes y divulgar estos secretos a todo el mundo. Desde entonces, he venido enseñando estos recursos a profesores de enseñanza media y superior, abogados, jueces, mediadores y estudiantes de posgrado. Y ahora a ti.

Antes de seguir adelante, desearía exponer algunos antecedentes acerca de cómo desarrollé estas habilidades para la desescalada. Cuando comencé a trabajar en el ámbito de la mediación, muchos de los recursos que se enseñaban a mediadores y conciliadores se basaban en la experiencia de los primeros profesionales que se dedicaron a ello. No existían apenas estudios científicos ni investigaciones rigurosas acerca de lo que funcionaba de forma adecuada ni por qué.

El campo de la neurociencia era bastante reducido a finales de la década de 1990 y principios de la de 2000. Cobró auge cuando miles de flamantes nuevos doctores comenzaron a realizar sus estudios en torno al cerebro humano, coincidiendo con mi propio estudio serio

sobre la conflictividad entre los seres humanos. Comprendí que todo comienza en el cerebro. De modo que me puse a estudiar la literatura científica, en especial la relacionada con la psicología social y la neurociencia cognitiva, para saber qué descubrimientos en torno a las funciones y los procesos cerebrales podían ser de utilidad para poner la cuestión de la paz sobre el tapete. Ello culminó en la primera publicación sobre la neuropsicología de los conflictos, la cual constituía el capítulo 6 de mi primer libro: *Peacemaking: Practicing at the Intersection of Law and Human Conflict* (*La mediación por la paz: su ejercicio en la intersección entre la ley y los conflictos humanos*).[1]

Algunas de mis primeras ideas nacieron al leer textos sobre cómo reacciona el cerebro ante el miedo, cómo funcionan los neurotransmisores y, en este sentido, la importancia capital de las endorfinas, la dopamina, la serotonina, la oxitocina y el cortisol a la hora de configurar los comportamientos humanos pacíficos o agresivos. Comprendí que los seres humanos somos seres emocionales con cierta capacidad para el razonamiento y la racionalidad. Aprendí que gran parte de nuestro comportamiento es automático y que no somos tan dueños del libre albedrío como pensamos. Leí acerca de las predisposiciones cognitivas, que distorsionan nuestra toma de decisiones, así como sobre los tipos de sistemas de toma de decisiones que tenemos en el cerebro.

Todo ello transformó mi manera de abordar la cuestión de la mediación, el modo de mirar a los demás y la forma de interactuar con las personas en el trabajo. Deseché cualquier conocimiento convencional acerca de la mediación y la pacificación que no estuviera respaldado por la ciencia y comencé a explorar formas de desarrollar una práctica profesional y una enseñanza basadas en la aplicación de la ciencia a situaciones de la vida real. El conocimiento por el conocimiento está muy bien, pero yo me sentía inclinado a encontrar nuevas vías y mejores herramientas para ayudar a las personas a solucionar sus conflictos y problemas, a desarrollar habilidades para lograr potencialmente (y lo más rápidamente posible) una desescalada de la tensión frente a personas y situaciones violentas.

Años de investigación, experimentación y determinación me condujeron al trabajo de los neurocientíficos cognitivos de la Universidad de California en Los Ángeles, Matthew Lieberman y Marco Iacoboni, entre muchos otros. Su interés acerca de cómo procesa el cerebro humano la información social me ha proporcionado una percepción profunda de la práctica profesional de la mediación por la paz. Las habilidades para la desescalada presentadas en este libro se basan en parte en sus descubrimientos, así como en los de otros autores, para crear herramientas prácticas y efectivas que

cualquier persona puede utilizar para calmar a otras personas enojadas o dominadas por emociones intensas.

SOMOS SERES EMOCIONALES

Con este libro aprenderás una nueva manera de escuchar. Básicamente, aprenderás a escuchar atendiendo a las emociones y a reflejarle dichas emociones al hablante. Este concepto tan simple es radical y contracultural a la vez, razón por la cual no se ha enseñado ampliamente antes.

En la historia de la filosofía, la religión y la psicología en Occidente, con frecuencia se han desdeñado las emociones. Se consideraba que no había que confiar en ellas, se las juzgaba peligrosas e incluso malas en comparación con el pensamiento racional. Prestamos mucha atención a las palabras que las personas pronuncian y muy poca (por no decir ninguna) a sus experiencias emocionales. Si alguien está pasando por unos momentos cargados de emotividad, a él o a ella se le tildará de irracional, o de algo peor.

Platón introdujo la idea de que las emociones son irracionales, y que el intelecto y el razonamiento debían ser preeminentes sobre las reacciones emocionales. En *Fedro*, Platón describía la mente humana como un auriga que conduce dos caballos, uno de ellos irracional y alocado, y el otro noble y de buena casta. La misión del auriga es controlar a los caballos para guiar el carro siguiendo la estela de la luz y la verdad. El mensaje, en pocas palabras, es el siguiente: las emociones son malas, la racionalidad es buena. Esta es una creencia que ha penetrado el pensamiento occidental durante milenios: las emociones se interponen en las sendas de la razón.[2]

La iglesia cristiana, en sus primeros tiempos, impulsó esta creencia de la superioridad de la razón con respecto a las emociones a través de la filosofía neoplatónica. Agustín de Hipona (San Agustín), el teólogo más destacado de la Iglesia en el siglo V, incorporó el neoplatonismo en sus escritos. Como resultado, al mezclar la Biblia con la filosofía griega antigua, los cristianos comenzaron a debatirse entre las emociones y la razón. El neoplatonismo encontró otro adepto en uno de los filósofos fundacionales del pensamiento ilustrado moderno, René Descartes, famoso por su afirmación: «Pienso, luego existo», que se encuentra en su *Discurso del método*. Como quienes le habían precedido, Descartes desdeñó la importancia de las emociones, privilegiando la razón sobre ellas.[3]

Más modernamente, una analogía de este conflicto se da en lo que yo he llamado síndrome de Spock. El señor Spock, como probablemente ya sabes, era el oficial científico que viajaba a bordo de la nave Enterprise en la popular serie televisiva y cinematográfica

Star Trek. Como hijo de un padre vulcano y de una madre humana se debatía constantemente entre la razón y las emociones, lucha que creaba un gran efecto dramático en muchos episodios y películas. Por lo general, Spock sucumbía a la debilidad emocional, se enfrentaba a una pugna interna moral e ideológica y, al final, renegaba de sus emociones. Lo veíamos actuar con esta concepción moral y nos sentíamos aliviados cuando Spock recuperaba el buen juicio y se comportaba de nuevo de un modo racional. El mensaje oculto era que todos nosotros nos debatimos entre nuestro yo emocional y nuestro yo racional. Solo cuando el yo racional vence, renegando del yo emocional, nos sentimos a salvo.

Gene Roddenberry, el genio creador de *Star Trek*, era muy consciente del conflicto entre la razón y las emociones en la cultura occidental. Explotó este conflicto con gran habilidad. Spock personificaba la pura razón del ideal platónico. Los demás personajes de la serie, como el Dr. McCoy, simbolizaban los sentimientos y las emociones. Scotty, el ingeniero jefe de la nave estelar, era el técnico experto encargado de los motores a propulsión (en constante peligro de explotar, como las emociones, y de matar a todos los pasajeros de la nave). Por supuesto, el capitán James Kirk tenía que manejarse con todo, ya que era el hombre que estaba al mando.

Los efectos del conflicto «emociones contra razón» han persistido en la cultura moderna. La cultura nos enseña desde temprana edad que las emociones interfieren en el pensamiento claro, lógico, fundamentado en la realidad. Si no se las refrena, las emociones distorsionan la percepción y la memoria. Más aún, las emociones pueden meternos en problemas si se les permite que rijan el cerebro. Las emociones tienen que someterse a restricción, a moderación, hay que mantenerlas bajo control. En pocas palabras, a diferencia de lo que sucede con la racionalidad, se trata a las emociones como experiencias peligrosas que hay que evitar siempre que sea posible.

La cultura occidental, con su énfasis excesivo en el razonamiento y la racionalidad, nos ha desprovisto de la capacidad para manejar las emociones de un modo competente y para desarrollar nuestra inteligencia emocional. Damos por sentado que, a medida que crezcamos, se nos enseñarán las habilidades emocionales, pero, más allá de aprender las habilidades sociales básicas, no se da una formación como tal para adquirir competencias en emotividad. Algunos aprendemos a ser emocionalmente inteligentes, pero muchos de nosotros no. La cruda verdad es que las competencias emocionales son habilidades que hay que enseñar y hay que aprender.

El coste de la incompetencia emocional puede medirse en términos de muertes y enfermedades. Si tu vida está llena de disputas, peleas y conflictos en el seno de la familia y en el trabajo, te estás

matando a ti mismo. Los investigadores daneses han puesto de manifiesto que las personas que se pelean y discuten con frecuencia sufren diez veces más de cáncer, diabetes y enfermedades cardíacas, y tienen dos o tres veces más probabilidades de morir que las personas que no lo hacen. Los resultados de sus investigaciones siguen siendo válidos cuando se tienen en cuenta enfermedades crónicas, cuadros depresivos, la edad, el sexo, el estado civil, el apoyo en las relaciones y la posición sociales o económicas.

Para llevar a cabo el estudio, Rikki Lund y sus colegas de la Universidad de Copenhague recogieron datos de casi diez mil hombres y mujeres de edades comprendidas entre los treinta y seis y los cincuenta y dos años, los cuales tomaron parte en un estudio danés prolongado en el tiempo en torno al trabajo, el desempleo y la salud. A los participantes se les preguntaba acerca de sus relaciones sociales cotidianas, en particular acerca de las personas de su entorno —compañeros, hijos, otros familiares, amigos y vecinos— que tendían a mostrar una exigencia excesiva, que eran generadoras de preocupaciones o fuente de conflictos, y la frecuencia con que tales problemas se suscitaban. A partir de los datos del Registro Danés de Causas de Fallecimiento, los investigadores realizaron un seguimiento de los participantes durante un periodo de doce años, desde el año 2000 hasta finales de 2011.

Los investigadores descubrieron que los cuadros de estrés relacionados con exigencias excesivas, conflictos y disputas podían vincularse con un aumento de entre un 50 % y un 100 % del riesgo de fallecimiento, fuera cual fuera la causa. De todos los tipos de estrés, el relacionado con las discusiones era el más dañino. Las disputas frecuentes con compañeros de trabajo, familiares, amigos o vecinos llevaban aparejado un aumento de hasta el doble o el triple del riesgo de fallecer por cualquier causa en comparación con quienes decían que raramente se enfrentaban a tales incidentes.[4]

En contradicción directa con Platón, los neoplatónicos, la Iglesia cristiana primitiva y Descartes, en la actualidad hemos descubierto que la salud y la vitalidad humanas presentan una dependencia absoluta con un entorno emocional saludable. Tal y como muestra el estudio danés, las disensiones, los conflictos crónicos y las disputas no hacen sino acortar la vida. Además de esto, diversos descubrimientos recientes en el campo de la neurociencia postulan que el razonamiento y la racionalidad dependen de las emociones. Así, por ejemplo, en el marco de funciones emocionales de Pfister y Böhm, las emociones desempeñan un cuádruple papel central en la toma de decisiones racionales:

- Proporcionar información, a través de las sensaciones de placer

y desagrado.
• Ganar rapidez (el hambre, la ira y el miedo, por ejemplo, pueden inducir la aceleración de la toma de decisiones).
• Evaluar la relevancia (el arrepentimiento o la decepción, por ejemplo, pueden ayudar a elegir a una persona que tiene que tomar una decisión).
• Reforzar el compromiso (así, emociones relacionadas con la moralidad, como la culpa, la vergüenza y el amor, contribuyen a que la persona que tiene que elegir se comprometa con decisiones que afecten a los demás, en lugar de dejarse llevar por el puro interés personal).[5]

Sin las emociones, no podemos razonar. Sin las emociones, no seríamos humanos.

Probemos un experimento. Si tienes a tu disposición algún aparato con reproductor de audio en el que poder escuchar en este momento un anuncio grabado, ponlo en marcha. No importa si se trata de una radio, un *smartphone*, una *tablet* o un ordenador de sobremesa. El anuncio puede incluir imágenes o ser meramente sonoro. Si se trata de un anuncio de vídeo, para realizar el experimento intenta no mirar la imagen de la pantalla. Limítate a escuchar el audio del anuncio.

Mientras lo escuchas, ignora las palabras. Sí, eso es, ignora por completo las palabras que están siendo pronunciadas. En lugar de atender a ellas, mira a ver si puedes intuir y dar nombre a las emociones comunicadas por detrás de las palabras. Nómbralas en silencio a medida que vayan surgiendo. Invéntalas si no estás seguro.

¿Qué emociones se han desvelado? ¿Cuántas emociones diferentes se han transmitido en un anuncio de veinte o treinta segundos?

La primera vez que lo intenté, estaba en una sala de espera, escuchando uno de esos anuncios tan tontos. Me centré únicamente en las emociones. En veinte segundos, detecté:

• Ansiedad.
• Miedo.
• Vergüenza.
• Esperanza.
• Expectación.
• Alivio.

Me sorprendió comprobar la cantidad de emociones que se

comunicaban en apenas veinte segundos. Al reflexionar sobre ello, le encontré todo el sentido. El anuncio alentaba la compra de no importa qué producto, y el locutor recorría toda esa escala de emociones, de la ansiedad al alivio. Por supuesto, el alivio llegaba después de que el producto en cuestión resolviera el problema. Para llegar hasta ahí, el locutor tenía que pasar por toda esa serie de emociones.

Al igual que cualquier otro oyente, automáticamente yo también experimenté todas esas emociones, que era lo que la agencia publicitaria quería que experimentara. La intención era que, al recorrer esa montaña rusa de emociones en veinte segundos, llevado de la voz del locutor, asociara la esperanza, la expectación y el alivio con el producto de marras y lo comprara.

Si has sido capaz de identificar al menos una emoción en el anuncio que has estado escuchando, también serás capaz de inducir a la desescalada a una persona iracunda de forma rápida y eficaz. Requerirá algo de práctica, pero tampoco tanta. También hay que adquirir un poco de hábito para ignorar las palabras, porque normalmente solo escuchamos las palabras, más que atender a las emociones. Se trata de una manera diferente de escuchar y responder que demuestra ser una herramienta poderosa, una herramienta que ha cambiado muchas vidas en el proyecto Prisión de Paz, y una herramienta que yo uso a diario en el ejercicio de mi profesión de mediador, así como en mi vida personal. Tan pronto como aprendas a utilizarla, recurrirás a ella de forma cotidiana y descubrirás lo efectiva que es a la hora de cambiar el curso de tu vida.

EL SECRETO PARA DESESCALAR

Me gustaría que este libro fuera el punto de partida para una nueva forma de ser, por la que nuestra capacidad para trabajar las emociones sea igual o mayor que nuestra capacidad para razonar, aplicar el pensamiento racional o resolver problemas. A través del desarrollo de nuestra inteligencia emocional, aprendemos un secreto crucial para lograr desescalar una situación de conflicto o a una persona colérica en cuestión de segundos. Este secreto consiste en hacer dos cosas muy sencillas:

1. Ignorar las palabras.
2. Intuir y reflejar las emociones.

Por sencillo que parezca, conlleva un ajuste mental para superar la aversión cultural a las emociones. Y, como con cualquier nueva habilidad, requiere de cierta práctica. No mucha, no te preocupes, pero sí un poco. Antes de practicar para dominar el proceso,

detengámonos un momento en algunos conceptos importantes que utilizaré a lo largo del libro. Dichos conceptos son:

- Etiquetado de los afectos.
- Emociones: afecto y sentimiento.
- Categorización emocional.
- Granularidad emocional.
- Alexitimia.

Etiquetado de los afectos

Etiquetar los afectos consiste en escuchar la experiencia emocional de la otra persona y responder reflejando dichas emociones en forma de breves y simples aseveraciones en segunda persona. Un etiquetado de afectos típico podría ser «Estás enfadado». Utilizo intencionadamente la expresión *etiquetado de afectos* (no de *efectos*) porque describe de forma más precisa el proceso de escuchar y reflejar las emociones de alguien. Se trata de un término conocido en la literatura especializada, y debería utilizarse más ampliamente en nuestras conversaciones cotidianas para describir la forma en que procedemos para calmar a las demás personas.

A diferencia de otras formas de escucha reflexiva, cuando queremos calmar a alguien, debemos ignorar sus palabras y prestar atención a sus emociones. Esto resulta poco intuitivo para muchas personas. Nos han acostumbrado a prestar atención a las palabras desde que nacimos. Las palabras transmiten mucha información útil. Tenemos el hábito adquirido de hablar, leer y escuchar por intermedio de las palabras. Dado que esta habilidad está profundamente inculcada en nosotros, no hemos aprendido a escuchar atendiendo a las emociones. Sí, ciertamente somos capaces de darnos cuenta de cuándo alguien está alterado o enojado, pero no escuchamos sus verdaderas emociones en un sentido profundo.

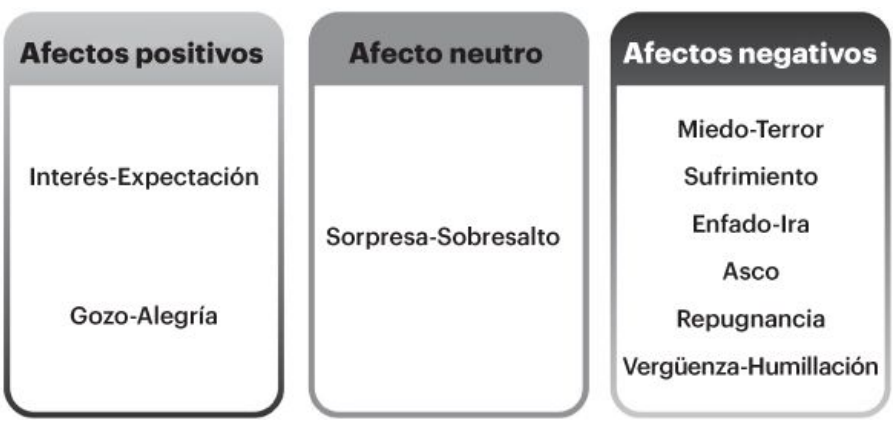
Este es el motivo por el cual, para lograr la desescalada emocional de una persona en menos de noventa segundos, hay que aprender a ignorar las palabras y prestar atención únicamente a las emociones. Cuando domines esta práctica, podrás calmar a la mayor parte de la gente de un modo rápido y sencillo. Por supuesto, hay situaciones en que no va a funcionar, o incluso es posible que no sea lo conveniente. Pero tales situaciones son raras, por lo general, en la vida cotidiana. Abordamos aquí los tipos más comunes de disputas, enfados, reacciones de contrariedad y actitudes molestas. Estas emociones, si no se solventan, pueden degenerar en peleas o, en el peor de los casos, en actos violentos.

Emociones: afecto y sensación

Las emociones son un conglomerado de atributos físicos, cognitivos y mentales que asignamos a ciertas experiencias. La parte física de las emociones está compuesta por dos partes: el afecto y la sensación.

Afecto es el término que utilizamos para describir los cambios fisiológicos que tienen lugar en el interior de nuestro cerebro como respuesta a un recuerdo o a un hecho exterior. Imagina que vas por una senda en medio del desierto y ves una serpiente de cascabel enroscada. Inmediatamente se activan ciertos sistemas inconscientes de tu cerebro, al tiempo que se disparan las neuronas y se liberan sustancias neuroquímicas como respuesta a este peligro repentino. A esta actividad cerebral, cuando surge en los centros emocionales del cerebro, la llamamos «afecto». El afecto es uno de los fundamentos biológicos de las emociones.

Aunque existen algunas discrepancias entre los científicos acerca del número de afectos del que estamos dotados, yo me inclino por el modelo de nueve afectos del psicólogo Silvan Tomkins. De acuerdo con este modelo, los afectos se dividen en tres categorías: positivos, neutros y negativos. La siguiente ilustración muestra la lista de estos nueve afectos:[6]



Cuando hable de estos nueve afectos un poco más adelante, me centraré en seis de ellos y reformularé otros dos. Dejaré a un lado, por ejemplo, *Repugnancia* y añadiré *Aflicción-Vergüenza-Humillación* y *Abandono/Rechazo*. Silvan Tomkins caracterizó la repugnancia como un afecto básico, identificable con la respuesta que tenemos cuando olemos algo podrido, como la leche estropeada, las heces o la materia orgánica en descomposición. La repugnancia se desencadena cuando el estímulo olfativo alcanza el cerebro, a lo que sigue la reacción de apartar o retirar la cara y retorcer el labio superior. No obstante, no es una palabra que utilicemos habitualmente para describir emociones,*

por lo que, para simplificar, podemos suprimirla de nuestra lista.

La experiencia me ha enseñado que, por debajo del enfado y el miedo, las personas con frecuencia experimentan una profunda aflicción no superada. Muchas sienten incluso abandono y rechazo. Por eso hemos añadido estos afectos a la lista, pues se presentan a menudo.

Cada uno de estos afectos está asociado con sistemas del cerebro que responden a recuerdos y estímulos del entorno. El afecto del miedo, por ejemplo, está íntimamente asociado con una parte del cerebro llamada amígdala; el asco parece originarse en la ínsula, etc. Algunos sistemas cerebrales son bien conocidos, otros no, aunque su funcionamiento se comprende por completo. Lo bueno es que no necesitamos ser neurocientíficos para ser capaces de servirnos de este conocimiento. Con lo que es importante que nos quedemos es con que estos sistemas cerebrales reaccionan al margen de nuestra conciencia como respuesta a lo que tiene lugar en nuestro entorno inmediato.

El otro aspecto físico de las emociones es lo que comúnmente llamamos *sensación*. Cuando me siento contrariado, por ejemplo, la piel de la cara se me pone intensamente roja. El rubor es causado por la sangre que se acumula en mis capilares. Siento calor y turbación. He aprendido que esta sensación está asociada con algo que está presente en el entorno y que he calificado de contrariedad.

De modo que, para recapitular, las emociones están compuestas por dos atributos típicos:

1. El afecto: aquello que sucede en el cerebro.
2. La sensación: aquello que sucede en el cuerpo.

Categorización emocional

Las emociones tienen también un aspecto mental o cognitivo. Para ser capaces de dar sentido a lo que acontece en nuestro interior, tenemos que crear un sistema mental de categorías emocionales. A partir de la experiencia que vivimos, aprendemos cómo tomar los afectos y sensaciones suscitados por el enfado y categorizarlos en la emoción llamada «enfado». Este proceso mental se denomina categorización emocional.

Sin profundizar demasiado en ello, digamos que esto requiere por nuestra parte el desarrollo de un proceso de valoración. Dicho esquemáticamente, nuestro cerebro y nuestro cuerpo son estimulados por algo; valoramos, determinamos una categoría y etiquetamos. La categorización emocional se ha revelado una pieza importante en el desarrollo del ser humano. Se aprende por la experiencia, y recibe mucha influencia, de la cultura del medio, cuando no es definida por

él. Esta parte de las emociones tiene, por tanto, una base social. Una de las más poderosas habilidades que puedes enseñarles a tus hijos es cómo categorizar las emociones que experimentan en tal momento o tal otro. A la par que aprender a organizar y categorizar sus emociones, desarrollan la capacidad para la empatía y la comunicación.

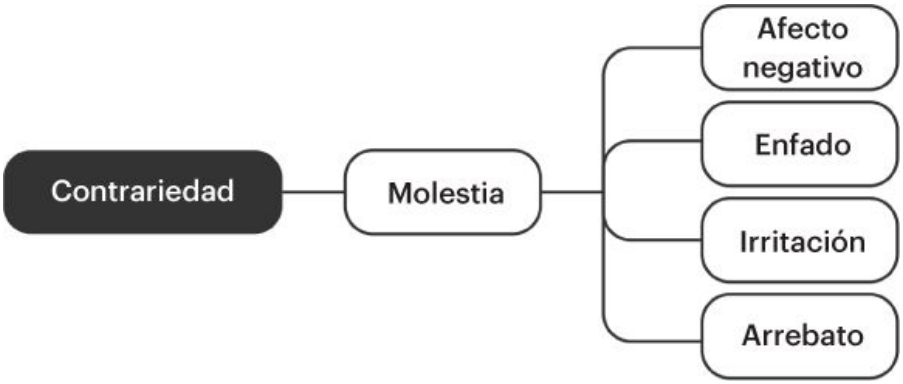
Granularidad emocional

Relacionada con la categorización emocional está la idea de granularidad emocional. La granularidad emocional describe el detalle con que podemos subdividir una experiencia emocional. Las personas difieren en su nivel de granularidad emocional: una baja granularidad significa que Joe, por ejemplo, experimentará el afecto del enfado, pero no será capaz de comunicar esa experiencia. Solo querrá escapar de esa situación y darle un golpe a algo, porque no tiene manera de expresarse a sí mismo ni a los demás lo que está sucediendo en su interior.

Una granularidad media significa que Mary experimentará el afecto del enfado y será capaz de categorizarlo como enfado. Podrá comunicar de un modo somero que está enfadada. Una granularidad alta significa que Peter experimentará el afecto del enfado, lo categorizará como la emoción de enfado y lo subcategorizará como intensa irritación.

Las personas con alto nivel de granularidad emocional tienden a poseer una gran inteligencia emocional, a tener mayor autocontrol y a ser capaces de elegir mejor una opción, aun estando sometidas a la pasión de las emociones. Las personas con bajo nivel de granularidad emocional poseen menos inteligencia emocional, menor autocontrol y lo pasan peor cuando tienen que elegir la mejor opción en momentos de alteración.

En esta ilustración se muestran los grados de granularidad emocional:



Alexitimia

El último término es alexitimia. Parece un poco altisonante, pero es un concepto importante. Las personas que experimentan alexitimia son incapaces de expresar sus emociones con precisión o relieve. Carecen de granularidad emocional. Como resultado, tienden a ser reactivas cuando sus emociones las abruman. Les faltan programas de conducta automáticos o inconscientes. Todos hemos visto personas de temperamento explosivo. Acostumbran a tener muy poca granularidad emocional y a reaccionar instantánea e irreflexivamente a la provocación.

En un estudio realizado entre agresores en el entorno de la violencia doméstica, los hombres raramente manifestaban emociones y describían sus acciones como una liberación de afectos a través de la agresión y la violencia hacia las mujeres. Un joven de veintiún años, al hablar de su conflicto, manifestaba que había recurrido a la violencia para vehicular su respuesta emocional. Poco después de haberse separado de su novia, se había encontrado con ella casualmente en un local nocturno y más tarde había vuelto a casa con ella:

> Me pidió que le dijera cómo me sentía, y se lo dije, pero ella me respondió: «No es suficiente». Y yo seguí explicándoselo. En fin, solo quería que me dejara en paz, la verdad. Pero ella siguió insistiendo e insistiendo, porque había encontrado dónde presionar. Así que al final la eché del sofá de una patada y le dije: «¡Así es como me siento!». Y le pegué, ya está.[7]

Era incapaz de expresarse en lo referente a sus emociones, y su alexitimia era una fuente directa de conflicto en su relación. Por eso recurría a la agresión física, como una forma de expresar su afecto de enfado y contrariedad. Es un ejemplo clásico de violencia motivada por una baja granularidad emocional.

Lo significativo es que categorizar un afecto fundamental de una emoción resulta una experiencia por sí misma. Permite que aquello que está sucediendo en nuestro cerebro y en nuestro cuerpo aflore a nuestra conciencia y adquiera significado. Sin una categorización emocional no podemos comprender lo que estamos experimentando, no podemos descifrar qué puede estar causando la experiencia, ni podemos comunicarla a los demás. La categorización emocional es crucial. Hasta que no nos hacemos la idea de lo que estamos viviendo, nuestro cerebro simplemente no puede pensar.

Y esto nos lleva al principio nuclear del etiquetado de los afectos: *cuando etiquetamos los afectos, le estamos proporcionando a la persona alterada la categorización y granularidad emocional que ella no es capaz en ese momento de proporcionarse a sí misma.* Estamos prestando, en esencia, nuestro córtex prefrontal para ayudar a otra persona. Al etiquetar los afectos, estamos ayudando a una persona alterada a captar y poner nombre a su experiencia afectiva y somática, y a concretarla en forma de conciencia. Una vez etiquetadas, las emociones pueden reconocerse, la persona que necesitaba expresarlas puede hacerlo. Como resultado, se calma. La experiencia es sorprendente.

TRES PASOS ESENCIALES

Cuando se empieza a etiquetar las emociones de los demás, uno quiere ir despacio. Elige situaciones seguras, de bajo riesgo, para practicar. Según vayas ganando confianza, podrás asumir situaciones más comprometidas. Para comenzar a practicar, partiremos de lo más básico y seguiremos adelante.

Estos son los tres pasos esenciales para etiquetar los afectos:

1. Ignorar las palabras pronunciadas.
2. Descubrir las emociones.
3. Reflejar las emociones con frases declarativas y directas. (Por ejemplo: «Estás enfadado, frustrado y triste»).

Analicemos estos tres pasos, uno por uno.

Paso 1: Ignorar las palabras

Esto se antoja muy poco intuitivo, con respecto a lo que sabemos. Al

fin y al cabo, las palabras son símbolos que expresan y comunican significados. ¿Por qué ignorarlas?

En primer lugar, si atiendes a las palabras, no puedes atender a las emociones. Nuestro cerebro está capacitado para centrarse en una sola tarea. De manera que, cuando optamos conscientemente por ignorar las palabras, estamos liberando la capacidad procesadora de nuestro cerebro para que se centre en las emociones.

En segundo lugar, las personas enfadadas dicen cosas feas y malvadas. Si atiendes a las palabras pronunciadas, es muy probable que se disparen tus propias emociones. Fácilmente te verás arrastrado al torbellino originado por el conflicto. Ignorando las palabras y centrándote en las emociones, te aislarás del incidente. Las palabras perderán su mordacidad, ya que no tendrás tiempo para pensar en lo que tienen de ofensivo.

Para practicar, realiza el experimento que planteábamos al comienzo del capítulo. Escucha un anuncio publicitario de la televisión, la radio o internet, ignorando las palabras y atendiendo a las emociones. Practica hasta que seas capaz de desconectarte conscientemente de las palabras. Dominarás el ejercicio con gran facilidad en cuanto lo intentes.

Paso 2: Descubre la experiencia emocional de tu interlocutor

¿Cómo sé qué emociones está sintiendo otra persona? En primer lugar, no pienses en ello. El proceso se realiza de un modo natural, ya que nuestras conexiones están hechas para ser empáticos. Todo lo que tenemos que hacer es prestar atención. Si nos centramos voluntariamente en la experiencia emocional de la otra persona, hay partes de nuestro cerebro que reconocerán, identificarán y etiquetarán por nosotros sin esfuerzo las emociones. No es algo que vaya a requerir de nuestro poder de concentración; sucederá de un modo natural.

Para hacerlo aún más fácil, si limitamos nuestra lista de emociones a los nueve afectos, cubriremos el cien por cien de todas las experiencias emocionales. Y puesto que lo que nos interesa es desescalar, en realidad solo tenemos que recordar seis de los afectos fundamentales, que, siguiendo el orden habitual de presentación, son los siguientes:

- Enfado.
- Miedo.
- Angustia.
- Asco.
- Aflicción-Vergüenza-Humillación.

• Abandono/Rechazo.

Para practicar la atención a la experiencia emocional, mira repetidamente un anuncio televisivo o escucha un anuncio de la radio. Los actores son buenos transmitiendo emociones. ¿Cómo de buenos? Ignora las palabras y, sirviéndote de la lista, etiqueta las emociones según surjan. Observarás que las emociones cambian rápidamente. No sueltes la lista y etiqueta cada emoción que asome. Descubrirás que no tienes que pensártelo mucho. Si te dejas ir, las emociones se te presentarán de forma automática.

Dado que no podemos entrar en la cabeza de otra persona, lo que estamos haciendo en realidad es intuir su experiencia emocional. No obstante, los seres humanos tenemos un repertorio limitado de emociones. Si te atienes a la lista básica, casi siempre acertarás. Hay otra cosa buena, y es que nadie va a penalizarte por errar en la intuición. Normalmente, si etiquetas mal una emoción, tu interlocutor te corregirá, diciendo: «No, no estoy enfadado, ¡estoy frustrado!». En tal caso, no tienes más que repetir el etiquetado correcto, respondiendo: «Ah, está usted frustrado». Nunca he visto ni oído alterarse a nadie porque le etiquetaran erróneamente una emoción. La persona está tan agradecida de que intentes escucharle de verdad que no te reprochará tus errores.

Paso 3: Reflejar las emociones por medio de frases declarativas en segunda persona

Es tan sencillo como parece. La frase más efectiva es una breve afirmación con el sujeto en segunda persona («tú»). Por ejemplo:

«Estás enfadado».

«Estás frustrado».

«Estás nervioso».

Décadas atrás, a la gente se le enseñaba a usar frases con el sujeto en primera persona («yo») para escuchar de forma reflexiva. Por ejemplo: «Yo creo que estás sintiendo enojo». Esto no funciona muy bien para etiquetar afectos. Cuando estés etiquetando afectos, debes centrarte completamente en tu interlocutor. No hay lugar para tu ego. Tu «yo» debe quedarse aparcado ahí fuera, y la forma más fácil para mantener tu ego a raya es sirviéndote de frases en segunda persona («tú»).

Mis estudiantes a veces se quejan diciéndome que utilizar frases con «tú» les suena atrevido o maleducado. Es una objeción que nace del miedo propio del estudiante a quedar como tonto, a equivocarse, o parecer torpe. Ya está el ego en acción. El mejor modo de aprender todo esto es probándolo tú mismo.

Busca un amigo con buena predisposición. Explícale que quieres poner a prueba lo que has estado estudiando. Pídele a tu amigo que te cuente un suceso acaecido el día anterior, o algo similar. Trata primero de etiquetar sus afectos utilizando frases en primera persona («yo»); luego cambia y usa frases en segunda persona («tú»). A continuación, pregúntale a tu amigo qué le ha parecido la experiencia. En la mayor parte de las ocasiones, la gente dice que sentían que se les prestaba mayor atención cuando se utilizaban frases en segunda persona, y no tanto cuando se usaban frases en primera persona. Compruébalo tú mismo. Realiza la prueba con amigos diferentes para entender mejor el poder de las frases con el sujeto en segunda persona («tú»).

Cuando etiquetes los afectos de una persona enfadada o alterada, atiende con cuidado a estas tres cosas:

En primer lugar, fíjate en si hay algún tipo de respuesta verbal. Por lo general, será algo del tipo: «Ajá», o similar. De vez en cuando, oirás un «¡Sí!», pronunciado con marcado énfasis. Esto sucede cuando conectas con el interlocutor. Inconscientemente, este te está diciendo que tú le comprendes.

En segundo lugar, vigila los hombros caídos. Cuando las personas están enfadadas, tensan los hombros y los levantan. Cuando se calman, relajan los hombros, por lo que estos caen. Se trata de otra indicación inconsciente de desescalada.

Finalmente, presta atención a los suspiros, exhalaciones o cualquier otra señal de relajación. Además de la respuesta verbal y los hombros caídos, a menudo presenciarás alguna indicación inconsciente de este tipo de que la persona se está calmando.

¿Cómo sería?

Aquí tenemos un ejemplo básico de etiquetado de afectos entre dos amigos:

Hablante (H): «Mi marido no me escucha. En cuanto vuelve a casa, pone la tele».
Oyente (O): «Te sientes contrariada y poco respetada».
H: «¡Sí! Y siempre que le pregunto por sus sentimientos, se cierra en banda».
O: «Te sientes contrariada y triste porque no se comunica contigo».
H: «Me siento muy sola a veces. Es como si viviéramos en dos mundos aparte».
O: «Te sientes sola y triste, y rechazada».
H: «Sí, es exactamente eso. Gracias por escucharme». Asentimientos de cabeza, hombros caídos, un suspiro de relajación.
O: «Cuenta conmigo, siempre que quieras».

Tan fácil como esto.

Al principio, es posible que te sientas incómodo con la conexión que habrás creado. También es posible que te sientas intrusivo al

entrar en el espacio privado del interlocutor, o puede que atrevido, o impertinente. Esos sentimientos son tuyos, no tienen nada que ver con los del interlocutor, y si te asusta por lo que pueda parecerle a la otra persona, tu atención se distraerá del punto de interés principal: el hablante. Tales temores terminarán desvaneciéndose a medida que practiques y seas testigo del poder del proceso de desescalada.

Resumen del capítulo

En este capítulo, hemos aprendido:

• Que somos seres emocionales y que, mediante el despliegue de nuestra inteligencia emocional, podemos lograr desescalar una situación de tensión o a una persona airada.
• Una nueva forma de escuchar: ignora las palabras y atiende a las emociones que subyacen bajo ellas.
• A etiquetar los afectos: la habilidad para reflejarle a quien se está expresando su propia experiencia emocional.
• Que las emociones son una compleja construcción física y mental que describen afectos y sensaciones.

— Afectos: son el resultado de la activación de los sistemas cerebrales asociados con las emociones básicas.
— Sensaciones: son el resultado físico de la activación de sistemas cerebrales asociados con las emociones básicas.

• Qué es la categorización emocional: una habilidad aprendida para organizar y categorizar los afectos y sensaciones en forma de construcciones mentales específicas.
• Qué es la granularidad emocional: una habilidad aprendida para asociar significados muy precisos a diversos grados de emociones.
• Qué es la alexitimia: la incapacidad para describir la propia experiencia emocional.

También se han explicado los tres pasos esenciales en el etiquetado de los afectos:

— Ignorar las palabras que están siendo pronunciadas.
— Intuir la experiencia emocional de la persona que habla.
— Reflejarle a la persona su emoción utilizando frases declarativas y directas expresadas en segunda persona («tú»).

* Se trata de un neologismo creado por Silvan Tomkins: *dissmell* (literalmente, «dis-olor»), como paralelo de *disgust* (*asco* o, literalmente, «dis-gusto»). (N. del T.).

2

LA PRÁCTICA DE ETIQUETAR AFECTOS

He venido utilizando estas habilidades con mi hijo de diez años, no como medio para desescalar, sino para evitar todo tipo de conflictos. Conversaciones que antes terminaban en discusiones ya no tienen lugar. Antes, él solía contarme un hecho en el que siempre era la víctima (en su mente), y yo entonces intentaba ver cuál era su papel para compartirlo con él, con la esperanza de que aprendiera de la experiencia. Su respuesta era cerrarse y ponerse a la defensiva. Ahora, cuando me cuenta algo, me dirijo a las emociones. Él se siente escuchado y comprendido, y se muestra más abierto a la reciprocidad. Todo ello ha tenido un efecto tan sorprendente en la comunicación entre ambos, que ha servido incluso para mejorar nuestra relación.

DOTTIE SINOR

Etiquetar afectos requiere práctica. Al principio, elige situaciones seguras, en las que no te persiga el pensamiento de un hipotético error. Si tienes hijos, o si trabajas educando o cuidando niños, te será fácil encontrar oportunidades a diario.

Mejoraremos la práctica de etiquetar los afectos abordando cómo desescalar a niños alterados, de dos a once años. A medida que se acercan a la pubertad, su sofisticación y cinismo aumentan, por lo que el nivel de habilidad requerido será más alto. De momento, si puedes trabajar con niños pequeños, podrás hacerte una idea cabal de lo bien que funciona la desescalada. Aunque en el momento actual de tu vida no estés en disposición de practicar con este tipo de situaciones, este capítulo te será igualmente valioso, al mostrarte la práctica cotidiana del etiquetado de afectos y proporcionarte con ello escenarios útiles para extrapolarlos a otros ámbitos de tu vida. Puedes visualizar los ejemplos y asumir un papel en ellos, como una buena manera de practicar su competencia para etiquetar afectos. Además, uno nunca sabe cuándo puede verse inesperadamente en la situación de tener que tratar con un niño alterado.

En este capítulo y en los siguientes, he ideado una serie de situaciones que ejemplifican comportamientos comunes de conflictividad y escalada de la tensión. Estos escenarios modelo servirán para proporcionarte ideas de cómo abordar conversaciones airadas y situaciones de conflicto desde una perspectiva diferente, y ver lo versátil que puede resultar el etiquetado de afectos como herramienta efectiva. Cuando se trata de desescalar a niños, lo más sencillo es lo mejor. No se necesita mucho para calmarlos. Comencemos.

Rivalidad entre hermanos

Las peleas entre hermanos son tan viejas como la humanidad. Un conflicto clásico sería el que se suscita cuando el hermano mayor pega al más pequeño, dando lugar a una cadena de acontecimientos predecibles. El hermano pequeño grita con toda su rabia, sale corriendo a tu encuentro y te cuenta el lance, exagerando el golpe y echándole la culpa al hermano mayor.

—Mami, Caitlyn me ha pegado, ¡y me duele!

Todo ello ha ocurrido en la habitación de al lado, por lo que tú no puedes dar testimonio de lo realmente sucedido. Con toda

probabilidad, Caitlyn le ha dado una torta a Johnnie, si nos atenemos a experiencias anteriores. He aquí un modo de intentar desescalar la situación y hacer que los niños se calmen.

Tú (T): «¿Por qué le has pegado a tu hermano pequeño?».
Caitlyn (C): «Porque me estaba fastidiando».
T: «Y eso te ha molestado y te ha enojado».
C: «No deja de incordiar».
T: «Estabas enfadada y molesta».
C: «Sí. Quería que me dejara en paz».
T: «Sientes que no te respeta y no te hace caso».
C: «Sí».

Aquí hay varias cosas que observar. Tú has empezado con una pregunta, en espera de algún tipo de respuesta. Caitlyn ha respondido, no negando que hubiera pegado a Johnnie, sino excusando su comportamiento como réplica al hecho de que su hermano hubiera instigado la pelea.

La respuesta por tu parte ha sido no discutir con Caitlyn ni reprenderla. Lo único que quería era reflejar lo que suponías que ella sentía en ese momento. Tu primer etiquetado de afectos ha dado pie a una nueva excusa a modo de justificación. Tu respuesta ha sido continuar hablando de lo que Caitlyn probablemente estaba sintiendo. Puede que resultara repetitivo, pero así ha estado bien. A veces tendrás que repetir una emoción tres o cuatro veces hasta que por fin cale.

En su tercera respuesta, Caitlyn habla finalmente un poco sobre sus necesidades, y de cómo se ha sentido vulnerada. Tu respuesta reconoce cuál puede ser el sentimiento de Caitlyn: su hermano pequeño no la respeta y no le hace caso. Esta era la clave, y Caitlyn responde con un «sí», asintiendo con la cabeza y mostrando una visible relajación. Has logrado desescalar. Puedes probar ahora con un intento de resolución del conflicto, un consejo o una acción correctiva (compartiré algo más sobre la resolución de conflictos en el capítulo 3).

El diálogo anterior puede llevar menos de quince segundos, mucho menos tiempo que intentar discutir con Caitlyn y presenciar cómo va enfadándose más y más. Es posible que Caitlyn no tenga razón en modo alguno. Incluso puede haber mentido sobre lo sucedido. En cualquier caso, hasta que no consigas calmarla, no tendrás la menor esperanza de enmendar la situación.

Los niños no pegan a sus hermanos sin un motivo. Podemos suponer que había algún afecto o sentimiento actuando en el interior de Caitlyn, y que ha sido incapaz de expresarle a Johnnie lo que sentía de un modo que este pudiera entender. Para el cerebro en desarrollo de Caitlyn, soltar un golpe ha sido la única manera que ha encontrado de resolver su propia frustración.

Creando un espacio para escuchar y dar nombre a los afectos de Caitlyn, le has proporcionado un valioso servicio y una lección. La ha ayudado a entender lo que sentía, a categorizarlo en emociones y a granularlo en forma de palabras concretas. Qué preciado regalo. Si se repite una y otra vez a lo largo de su niñez, será un donativo que le reportará a Caitlyn grandes dividendos.

Has conseguido calmar a Caitlyn bastante deprisa, pero ¿y Johnnie? La cosa podría haber ido más o menos así:

> **Tú (T)**: «¿Por qué te ha pegado tu hermana?».
> **Johnnie (J)**: «No sé. Me tiene manía».
> **T**: «Te sientes ignorado por tu hermana».
> **J**: «Nunca me hace ni caso».
> **T**: «Te parece que no te quiere».
> **J**: «Siempre me trata como un crío pequeño».
> **T**: «Sientes que no te respeta. Te pone triste que tu hermana te trate como a un niño pequeño».
> **J**: «Sí».

Una vez más, has comenzado con una pregunta abierta, a la que Johnnie ha respondido. Al principio ha dicho que no sabía por qué, pero ha añadido un posible motivo. Johnnie está tratando de explicar algo que quizás él mismo no sabe entender muy bien. Tú has reflejado cómo debía sentirse: ignorado. Johnnie ha respondido mostrándose de acuerdo con tu etiqueta y proporcionando, tanto para ti como para sí mismo, una explicación de por qué se siente así. Eso es un gran progreso. Como no necesitabas hacer ningún comentario a su exposición de motivos, tú has insistido en su experiencia emocional, etiquetándola de nuevo. Johnnie busca una nueva explicación y la expone. Tú le reflejas de nuevo sus emociones y obtienes el «sí».

Johnnie puede haber provocado a Caitlyn, o puede que no. Lo que el etiquetado de afectos ha aportado ha sido una información más profunda acerca de lo que Johnnie estaba sintiendo. Johnnie y tú habéis aprendido que la frustración de Johnnie provenía de ser tratado como un niño pequeño. Al igual que Caitlyn, Johnnie no contaba con la capacidad cognitiva para asociar los afectos con las emociones, y quizá reaccionara a su frustración provocando a Caitlyn. Se trata de un comportamiento conflictivo clásico. Lo sorprendente es el modo en que transportamos estos patrones de conflicto hasta la edad adulta. Como mediador en difíciles conflictos en el mundo empresarial, he visto repetirse los mismos patrones de conducta una y otra vez. Si eres observador, verás aparecer estas mismas pautas en nuestro polarizado entorno social.

Desconexión emocional

Otra situación común es la desconexión emocional. Imagina que has ido a recoger a tu hija al colegio, y ella se sube al coche y va sentada a tu lado. Tú te alegras mucho de verla y quieres entablar conversación. Empiezas por algo convencional, del tipo: «Evelyn, ¿cómo te ha ido el cole?».

Evelyn se pone a mirar por la ventanilla y apenas manifiesta una respuesta. Tus esperanzas por animar a tu hija se ven defraudadas una y otra vez. Esta puede ser otra forma de tratar de llegar a Evelyn:

Tú (T): «¿Qué tal hoy el cole?».
Evelyn (E): «No sé. Bien, supongo».
T: «Te has aburrido».
E: «No ha sido aburrido. Es solo que no me gusta la Sra. Jones».
T: «Estás descontenta con la Sra. Jones».
E: «Sí, me ha preguntado y me ha puesto en ridículo por mi respuesta».
T: «Ha sido irrespetuosa contigo, te ha hecho pasar vergüenza».
E: «Sí, y luego en el patio un par de chicos se han reído de mí también».
T: «Te has sentido triste y un poco sola».
E: «Sí».

Has comenzado por una pregunta convencional. Evelyn ha contestado de un modo evasivo, desganado. Como tenías que intuir lo que ella sentía, has intentado hurgar en su posible aburrimiento. Pero te equivocabas, y Evelyn te ha corregido. Fíjate en que ella no te ha criticado a ti, ni ha replicado de malos modos por equivocarte. Se ha limitado a corregirte. Esto mismo sucede en el 95 % de las ocasiones. Has continuado por la veta del descontento y has encontrado oro. Evelyn ha corroborado tu etiqueta y te ha dado más información. Ahora ya has podido comprender que en clase han tratado a Evelyn de forma irrespetuosa y le han hecho pasar vergüenza. Evelyn se ha abierto un poco más y te ha contado lo que ha pasado durante el recreo. Tú has etiquetado lo que ella sentía —tristeza y soledad—, y ella se ha tranquilizado.

Hay que tener paciencia, mostrarse afectuoso y no hay que juzgar, para que todo esto funcione. Si te precipitas o intentas arreglarlo todo antes de que tu hija haya resuelto el problema, se sentirá ignorada, y, lo que es peor, no querida. El etiquetado de los afectos es un arma poderosa siempre que refrenes tus propias necesidades y centres toda tu atención en tu hija. Cualquier otra cosa por debajo de este nivel llevará al fracaso.

Lo bueno es que tan intensa atención no tiene por qué durar más de treinta segundos, aproximadamente. Es un proceso rápido, una vez comprendido.

Mentira, negación y desobediencia

Otro tipo de mala conducta común es mentir o negar la verdad de

forma flagrante. William acaba de pegar a su hermana en tu presencia. He aquí una posible forma de abordar la descarada negación de su acción:

Tú (T): «¿Por qué has pegado a tu hermanita?».
William (W): «¡No le he pegado!».
T: «Tienes miedo de que te castigue».
W: «No, no tengo».
T: «Te parece que no te escuchan o no te hacen caso».
W: «Sí. A nadie lo importa cómo me siento».
T: «Te sientes solo, que no te quieren».
W: «Sí».

La respuesta típica por parte de los padres sería encararse con William. Este se atrincheraría en su postura y negaría vehementemente haber hecho nada malo. Ambas partes conocen la verdad, pero la discusión se convierte en una lucha por ver quién puede más. Tú puedes ganar castigando a William, lo cual no le servirá mucho de lección. Adivinar las emociones reales de William requiere algo de imaginación, pero tampoco tanta. Si te abres para percibir qué está sintiendo en su interior, acertarás en tu intuición.

He aquí otra situación común: la desobediencia.

Tú (T): «Cómete las judías».
Megan (M): «¡No quiero! No me gustan».
T: «Estás molesta y disgustada».
M: «No me gustan. No pienso comérmelas».
T: «No te gusta que te digan lo que tienes que hacer. Te sientes triste porque piensas que nadie te quiere».
M: «Eso es, nadie me presta ninguna atención».
T: «Te sientes sola, que no te quieren».
M: «Sí».

En estos últimos tres ejemplos, has dado en el clavo al reflejar que la niña se siente sola y que nadie la quiere. La mayoría de los niños se sienten solos y rechazados a veces, y su reacción al dolor es montar una escena, lo cual genera conflicto. Tu tarea como madre es detectar la fuente y reconocerla, creas o no que tales sentimientos —soledad y rechazo— sean verdad. De lo que se trata es de ayudar al niño a etiquetar y calificar como válidas las emociones que está viviendo en ese momento. Es el camino para superar el conflicto y restituir la calma. (Pronto diré algo más acerca de la descalificación emocional).

ESCUCHAR CON EMPATÍA

Etiquetar los afectos es una poderosa forma de escuchar de un modo empático. La empatía constituye la capacidad de experimentar uno mismo el estado emocional de otro ser humano, de modo que escuchar con empatía es el proceso de aprender a leer e interpretar el «campo

de datos emocional» de otra persona.

Hace algunos años trabajaba con un grupo de asesores de alto nivel en torno a sus dotes de liderazgo. Muchos de ellos eran ingenieros, personas que tienden a ser razonadoras críticas, amantes de los datos rigurosos. Enseguida me di cuenta de que debía ofrecerles un concepto sobre las emociones que les resultara convincente. Se me ocurrió proponer que las emociones eran una forma de datos. Puede que fueran un tanto volátiles y en ocasiones ambiguos, pero datos, al fin y al cabo. Durante un taller, acuñé el término *campo de datos emocional*, y los asesores lo captaron de inmediato. Asumieron el reto de leer las emociones de los demás como una forma de datos que podían recogerse e interpretarse, y sobre los que cabía actuar en consecuencia, convirtiéndose así en grandes empáticos a la hora de escuchar a los demás.

Cuando nos ponemos a pensar en las emociones como un conjunto de datos, somos capaces de comprender mejor cuáles son las vivencias que las demás personas están experimentando en determinado momento. La tipología, calidad, intensidad y duración de la experiencia emocional son bits de información a los que podemos acceder rápida e intuitivamente si prestamos atención. Este es el fundamento para convertirnos en personas que saben escuchar con empatía.

Los seres humanos no experimentamos las emociones aisladamente. La experiencia me dice que las emociones se muestran por capas. Cada una de las capas posee una profundidad y una calidad propias. Parte del problema que tienen las personas con su experiencia emocional estriba en que una capa muy llamativa estará ocultando otra capa subyacente y más profunda. Pueden ponerse a gritar y vociferar encolerizadas, pero no sentirán alivio alguno porque la capa subyacente permanece oculta y activa. Esto puede aplicarse de forma particular a los niños, que aún no han desarrollado herramientas adultas para gestionar emociones fuertes.

Como persona que ha aprendido a escuchar con empatía, querrás etiquetar los afectos traspasando las diferentes capas emocionales, hasta que tus hijos reconozcan aquello que están experimentando. Partiendo de las situaciones anteriores, trazaría las diferentes capas emocionales del siguiente modo:

Capa 1: Enfado, rabia, frustración.
Capa 2: Sentimiento de falta de respeto, de traición, de injusticia (aunque no sea realmente una emoción, puede valer).
Capa 3: Inquietud, temor, miedo, sobresalto.
Capa 4: Aflicción, tristeza.
Capa 5: Sentimiento de abandono, de no ser amado, de no ser digno de serlo.

Comienzo por la capa que parece presentarse primero.

Habitualmente, en situaciones de escalada, será el enfado o la frustración. Después de cada respuesta, prueba con una capa diferente. Al principio, tendrás que confiar en tu instinto para intuir qué emociones pueden estar actuando. Sirviéndote de la tipología que acabo de proponer, escucha y trata de detectar qué puede haber bajo la superficie. Recuerda que las emociones son una especie campo de datos. Percibe qué es lo que tu hijo está procesando y sigue adelante con esa capa. A veces es posible que tengas que retroceder a una capa anterior antes de continuar profundizando. Al principio, ten cuidado de no profundizar demasiado ni muy deprisa. Prueba con la punta de los dedos del pie las aguas emocionales de tus hijos antes de lanzarte en ellas de cabeza. Aprenderás el funcionamiento de las capas a medida que vayas ganando práctica.

Conflictos con la tecnología

Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan los padres en nuestra cultura es la obsesión de los jóvenes por la tecnología, la televisión, los teléfonos móviles, el intercambio de mensajes de texto, las redes sociales y los juegos de ordenador. Así es como podría ser una situación nacida de esta problemática; pon atención en el itinerario entre las diferentes capas de emociones:

> **Tú (T)**: «Por favor, deja el móvil mientras cenamos».
> **Miranda (M)**: [No contesta. Sigue tecleando mensajes, concentrada en la pantalla del móvil].
> **T**: «Temes perderte la conversación *online* con tus amigos».
> **M**: «Sí». Continúa tecleando furiosamente.
> **T**: «Te molesta que te pida que lo dejes».
> **M**: «Sí, quiero que me dejéis tranquila. Siempre estáis diciéndome lo que tengo que hacer».
> **T**: «Sientes que no te respetamos ni te escuchamos. Te sientes conectada con tus amigos».
> **M**: «Sí».
> **T**: «No te sientes querida».
> **M**: «No».

La primera capa no consistía en enfado o frustración, sino en temor. La siguiente capa te ha llevado a sentimientos de enfado y frustración; de ahí has pasado a la falta de respeto y de atención. Finalmente, has saltado a la capa inferior, el sentimiento de falta de amor. El proceso ha requerido menos de treinta segundos.

Suelen darse también comportamientos apáticos y huraños. Sospecho que los niños se comportan de este modo cuando no se sienten seguros. Cuanto más nos esforzamos por entablar comunicación con un niño apático, más impenetrable se vuelve la muralla. Prueba con este acercamiento como alternativa:

Tú (T): «¿Qué sucede?».
Chris (C): «Nada. Todo normal».
T: «Estás enfadada».
C: [Silencio].
T: «Estás enfadada y te sientes mal por el colegio».
C: [Silencio].
T: «No le caes bien a nadie, sobre todo a tus profes».
C: «Puede».
T: «Te sientes abandonada porque nadie se preocupa por ti».
C: «Así es».

Cuando no obtengas respuesta de un niño enfurruñado, enfadado y ausente, hay un modo de saber que, a pesar de todo, te estás abriendo paso hasta él: el niño no se marcha. Mientras el niño permanezca a tu lado y no intente «escapar», cuentas con su atención. Ten paciencia, prueba con el etiquetado de afectos no más de treinta segundos, y luego déjalo estar. Ya habrás hecho mucho. Intuitivamente, el niño sabe que tú quieres escucharle. Se muere por comunicarse y tiene miedo al rechazo, a la crítica o al abandono. Tu firme atención en él satisfará sus necesidades.

Uno de los peores momentos en la vida es cuando un niño se revuelve y replica algo así como: «Te odio». La continuación habitual es que tú le digas que no. Así es como podrías intentar etiquetar los afectos:

Thomas (T): [Gimoteando]. «Quiero bajarme FaceTime al iPad».
Tú (U): «No, no puedes».
T: «Te odio».
U: «Estás enfadado y frustrado. Estás triste».
T: «Nunca puedo tener nada divertido».
U: «Te sientes excluido y solo».
T: «¡Porfaaaaaa! ¡Déjame tener FaceTime!».
U: «Te sientes como que no te hacemos caso».
T: «Sí, nunca me escucháis».
U: «Sientes que nunca te escucha nadie».
T: [Asintiendo con énfasis]. «¡Sí!».

Quizá tengas muchas ganas de arreglar las cosas. Estas ganas nacen de tu propia ansiedad por la posibilidad de no sentirte querido, valorado, por sentirte juzgado y rechazado. Si no eres consciente de esta ansiedad, tratarás inconscientemente de solucionar el problema del otro para sentirte mejor. Cuando sucumbes a esta necesidad, incurres en la descalificación emocional, que es lo opuesto al etiquetado de afectos. Volveré a referirme a la descalificación emocional en este mismo capítulo. Por ahora, quedémonos en que tienes que resistirte a tus ganas de arreglar cosas. Céntrate en escuchar y responder a la experiencia emocional de tu hijo.

Resistencia emocional

Otro comportamiento común es la resistencia a la supervisión. Le has preguntado a tu hija si se ha lavado los dientes, si ha ordenado su habitación o si ha hecho los deberes, y la respuesta por su parte es un refunfuño, lo que a ti te sienta muy mal. Esta sería otra manera de proceder, recurriendo al etiquetado de afectos:

Tú (T): «¿Te has lavado los dientes?».
Marian (M): «Hmm».
T: «Te molesta y te sientes poco respetada».
M: «Hmm».
T: «Te sientes controlada, no tienes libertad».
M: «Sip».
T: «Te parece que no te escuchamos, que a nadie le importa cómo te sientes».
M: «Sí».

En algún momento, tu hijo reaccionará contra el etiquetado de sus afectos. Es normal. Tú estás actuando de un modo diferente al habitual, lo cual le asusta. Tu hijo se muestra receloso y temeroso de ser manipulado. A un nivel más profundo, tu hijo se sentirá vulnerable e inseguro al sentir que su experiencia emocional queda expuesta. Así podrías manejar la situación:

Tú (T): «Te sientes contrariado».
Rick (R): «Deja ya de hacer eso».
T: «Sientes que no te escuchamos».
R: «¡Te he dicho que pares! ¡No soporto que hagas eso!».
T: «Estás enfadado y molesto».
R: «Sí. Quiero que me dejes en paz».
T: «Sientes que no se te respeta y quieres que te dejen en paz».
R: «Sí».

No necesitas seguir reflejando emociones durante mucho tiempo. Si la reacción negativa persiste, es posible que estés siendo demasiado insistente. Concédele un par de días de tregua. En la siguiente ocasión en que etiquetes sus afectos, haz una observación breve y como de pasada, expresada en tono desenfadado y familiar. Si lo haces con suficiente sutileza, tu hijo no se dará cuenta.

Quizá desees también explicarle a tu hijo lo que estás haciendo y por qué. Al aprender a etiquetar los afectos de los demás, los niños forman su propia inteligencia emocional y sus aptitudes para escuchar con empatía, lo que redunda en una mayor granularidad emocional. Podéis practicar e intercambiar los papeles, con el fin de ganar en confianza y en fluidez comunicativa.

Como estrategia para desarrollar tu autoconfianza, anota una conversación típica en torno a una situación con tu hijo que suponga un desafío, al estilo de las pautas que hemos ido viendo. En la columna del «Tú», escribe las emociones que el niño o la niña experimentan, como si estuvieras etiquetando los afectos de tu hijo. Anota también sus probables respuestas, y continúa hasta llegar al

fondo de su experiencia emocional. Mediante este ensayo mental, es más fácil que el ejercicio con fuego real tenga éxito al primer intento.

Un comentario sobre los niños con necesidades especiales

El etiquetado de afectos suele funcionar también con niños con necesidades especiales. La siguiente situación me la mandó por escrito un colega, Larry Bridgesmith; en ella habla de su nieto, que padece síndrome de Asperger. Tuvo lugar después de que Larry asistiera a mi taller:

> La semana pasada, [él] cogió una súbita rabieta porque su hermana se había llevado los honores por un comentario que ambos habían hecho al mismo tiempo. [Mi esposa] Linda, que había escuchado con gran atención las explicaciones que yo le había dado en torno a tus métodos, le dijo a nuestro nieto: «Sientes que los demás no te han escuchado». Él asintió de inmediato a esta aseveración. Ella añadió enseguida: «Eso hace que te sientas mal». En diez segundos, la microintervención que nos enseñaste restituyó la calma y condujo lo que normalmente representa un marco de circunstancias que llevan a una escalada al restablecimiento de una paz que de otro modo habría llevado horas conseguir.

Cada niño es diferente y se enfrenta a un reto único. No dudes en intentar etiquetar sus afectos y muéstrate sensible con la reacción del niño.

LOS PELIGROS DE LA DESCALIFICACIÓN EMOCIONAL

La descalificación emocional es lo opuesto al etiquetado emocional. En lugar de reconocer las emociones del niño sin juzgar ni criticar, el adulto las descalifica y ridiculiza. Por desgracia, la descalificación emocional está generalizada en nuestra sociedad y en nuestra cultura. El daño que causa es pernicioso e insidioso. Llevada al extremo, genera situaciones violentas y peligrosas.

La descalificación emocional es una de las formas más nefastas de maltrato emocional infantil. Acaba con la autoconfianza, con la creatividad y con la individualidad. Sume en la oscuridad la parte pensante del cerebro del niño, por lo que inhibe su capacidad de raciocinio, de resolución de problemas, de razonamiento y de toma no impulsiva de decisiones. He aquí un ejemplo típico:

> **Padre (P)**: «¿Cómo te ha ido el colegio?».
> **Eric (E)**: «Fatal. Billy me ha pegado».
> **P**: «No habrá sido para tanto».
> **E**: «Los demás niños se han reído de mí».
> **P**: «Creo que tendrás que asumirlo».
> **E**: [Se le saltan las lágrimas].
> **P**: «No te portes como una niña. Deja de llorar y espabila. La vida es dura y tú tienes que ser más fuerte».

Esta conversación, aparentemente inocua, ha sido emocionalmente brutal para el niño. Piensa en algunas de las lecciones que acaba de recibir:

- No se puede ser sincero con papá, porque me hunde.
- Papá no me quiere.
- Mis sentimientos no importan.
- Me han hecho daño y no hay nadie para consolarme.
- Soy una mala persona.
- Voy a tener que depender únicamente de mí mismo y ser una roca.
- Si la vida es dura, seré más duro y malvado que nadie.
- El mundo es un mal sitio para vivir, en él no hay espacio para la ternura o el amor.

¿Cómo se comportará este niño cuando, dentro de diez años, intente vivir su primera relación sentimental? Si lo han alimentado con un régimen constante de descalificación emocional, podemos estar seguros de que estará incapacitado emocionalmente. Tendrá suerte si da con una relación que funcione. Las semillas del desastre emocional se han plantado en él a una edad muy temprana, y por desgracia así sucede especialmente en el caso de los hombres.

Descalificamos regularmente las emociones de los niños porque también nosotros fuimos, y somos, descalificados con frecuencia, de forma que se ha convertido en algo habitual. Hay personas que justifican la descalificación emocional por considerar que son lecciones que la vida enseña a una temprana edad, o que se trata de endurecer a los niños de cara a la realidad del mundo. No te dejes engañar. Tales argumentos son racionalizaciones y excusas de personas que ellas mismas recibieron profundas heridas por efecto de la descalificación emocional. Hay multitud de formas positivas y poderosas de educar a niños fuertes y resilientes. Vapulearlos emocionalmente no es una de ellas.

Se da descalificación emocional siempre que:

- Nos dicen que no deberíamos sentirnos como nos sentimos.
- Nos mandan no sentirnos como nos sentimos.
- Nos dicen que somos demasiado sensibles, demasiado «melodramáticos», o «unos exigentes».
- Se nos ignora.
- Se nos juzga.
- Se nos induce a pensar que hay algo que no está bien en nosotros por sentirnos como nos sentimos.

He aquí algunos ejemplos de frases emocionalmente

descalificadoras. ¿Te suena familiar alguna de ellas? ¿Cuántas veces ha habido alguien que te descalificó emocionalmente? ¿Cuántas veces has sido tú quien ha descalificado las emociones de tu compañero o compañera, de tus hijos, las tuyas propias?

- Supéralo.
- Tienes que crecer.
- No llores.
- No estés triste.
- Deja de gimotear.
- Asúmelo.
- No te pongas tan melodramático.
- No hay que ser tan sentimental. Deja de sentir lástima de ti mismo.
- Eres tan tonto.
- Soy tan tonto.

Los sentimientos de cada persona son reales. Rechazar, desacreditar o minimizar los sentimientos de una persona supone rechazar la realidad de esa persona. Y lo que es peor, hay pruebas de que el maltrato emocional infantil, aunque sea en una versión tan «benigna» como la descalificación emocional, es tan dañino como el maltrato físico o el abuso sexual. La descalificación emocional constituye una epidemia social que se extiende a lo largo de generaciones, y el coste de esta epidemia no se ha comprendido hasta la época reciente.

El Estudio sobre Experiencias Adversas en la Infancia (ACE, por sus siglas en inglés) es el primer estudio a gran escala en una población humana en torno al efecto del maltrato infantil en las enfermedades y la mortalidad en los adultos. ACE tiene su sede en el Centro de Evaluación Sanitaria Permanente Kaiser de San Diego, donde más de cuarenta y cinco mil adultos se someten a examen médico todos los años.

Los investigadores del ACE se sirvieron de esta enorme abundancia de datos enviando cuestionarios por correo electrónico a los miembros que habían completado el proceso de examen. El cuestionario incluía preguntas sobre maltrato infantil y disfunción en el hogar. Se consideraba como ACE (Experiencia Adversa en la Infancia, por sus siglas en inglés *Adverse Childhood Experiences*) cualquier caso de abuso o maltrato, lo cual incluía desde la descalificación y la negligencia emocionales benigna, hasta el abuso físico o sexual, el alcoholismo, las adicciones o tener progenitores en la cárcel. Los investigadores compararon la información sanitaria del historial médico de cada una de las personas que respondían al cuestionario con la información relativa a maltrato infantil y a

disfunción en el hogar. Los resultados fueron muy reveladores.

La primera conclusión fue que el 11 % de los encuestados reconocía haber sufrido maltrato psicológico, el 11 % informaba de maltrato físico y el 22 % denunciaba haber sido víctima de abuso sexual durante la infancia. Más de la mitad de los encuestados reconocía al menos una ACE. Poco más del 25 % de los encuestados reconocía entre dos y cuatro ACE.

Las ACE se revelaron excelentes indicadores de posibles enfermedades y riesgos para la salud en los adultos, e intervenían en diez de las principales causas de defunción en los Estados Unidos. Los investigadores descubrieron una marcada relación entre las ACE y las enfermedades cardíacas, el cáncer, la bronquitis crónica o el enfisema pulmonar, la hepatitis o la ictericia, las fracturas óseas y el descuido de la propia salud.

El vínculo entre las ACE y los problemas de salud se traducían en comportamientos tales como el hábito de fumar, el abuso de alcohol, el consumo de drogas, los excesos con la comida, conductas sexuales adoptadas para sobrellevar el estrés del maltrato emocional, la violencia doméstica u otras formas de disfunciones familiares y domésticas. Si una persona había vivido cuatro o más ACE, se multiplicaban las posibilidades de que fumara, fuera adicta, padeciera de depresión u otras afecciones mentales, tuviera problemas para conservar un trabajo o viviera en la calle.[1]

La idea clave es que el mayor porcentaje de maltrato infantil es de naturaleza primordialmente emocional. Solemos pensar en el maltrato físico y el abuso sexual como algo horrible, y no siempre nos damos cuenta de que el maltrato emocional, más sutil, también es traumático. El mero hecho de vivir con una persona alcohólica representa una situación de maltrato lo suficientemente grave como para crear una ACE. Unos padres ausentes o inconsecuentes desde un punto de vista emocional crean una ACE. La descalificación emocional crea una ACE. La lista es larga, y un nivel alto de exposición a diferentes ACE produce ansiedad, rabia y depresión en los niños. Con frecuencia, las ACE se dan en hogares absolutamente respetables. Tienen la misma probabilidad de tener lugar en familias de alto nivel socioeconómico que en familias acuciadas por la pobreza.

Durante las próximas cuarenta y ocho horas, pon atención en la cuestión de la descalificación emocional. ¿Dónde se ha dado? ¿Quién ha descalificado a quién? ¿Te has sorprendido a ti mismo descalificando a alguien? ¿Alguien te ha descalificado a ti? Al prestar atención, serás testigo de lo generalizada que está. Parece tan normal que a nadie se le ocurre enfrentarse a ella. La descalificación emocional no es una causa acreditada, como eliminar las minas antipersona o erradicar la polio. Simplemente está ahí. Y ya es hora de

ponerle freno.

Cuentas con herramientas a tu alcance para detener esta crueldad y este maltrato cotidiano. Etiquetar los afectos es el antídoto y, como cualquier antídoto, depende de ti utilizarlo. Tengo la esperanza de que tú y millones de personas como tú hagan exactamente eso, utilizarlo. Nuestros hijos y nuestras familias serán mucho más sanas y felices.

Resumen del capítulo

En este capítulo hemos aplicado un etiquetado de afectos básico a una serie de comportamientos comunes y molestos con niños pequeños. He aquí un resumen de las ideas a retener:

• El etiquetado de afectos es rápido, por norma general.
• La diferencia entre el etiquetado de afectos y otro tipo de respuestas es que tú te centrarás en la experiencia emocional de tu hijo hasta que él o ella se calme.
• Debes tener paciencia y no juzgar.
• Las emociones se presentan por capas que tú irás abordando a medida que vayan surgiendo.
• Escuchar con empatía es la capacidad de leer el campo de datos emocional de otra persona, interpretar dichos datos y responder a ellos con un adecuado etiquetado de afectos.
• El sentimiento de no ser amado está en la base del comportamiento que resulta de una escalada emocional más intensa.
• La descalificación emocional es habitual. Es algo tóxico y abusivo para todos, en especial para los niños.
• Las ACE (Experiencias Adversas en la Infancia) constituyen una demostración de los estragos a largo plazo causados por el maltrato emocional. Hasta el maltrato más benigno es peligroso. El antídoto es tomar conciencia y utilizar el etiquetado de los afectos.

3

SE HA RESTITUIDO LA CALMA: ¿Y AHORA?

A mi nieta de diez años le daban unos arranques de ira que nos trastornaban completamente a su madre y a mí. Se encolerizaba y se encerraba en sí misma por cualquier cosa que le dijéramos o le pidiéramos, aunque fuera lavarse los dientes. Durante más de un año hubo llantos y gritos, sin poder nunca conseguir nada más que pasar muy malos ratos por parte de todos. Conseguir que aquella niña se vistiera podía convertirse en un enfrentamiento a gritos de tres horas.

Cuando nos dieron a conocer el trabajo de Doug, pensamos ¡qué demonios! ¿Por qué no probar? Cualquier cosa sería mejor que aquella sensación de estar viviendo en zona de guerra. Aunque recelosas al principio ante algo que no parecía más que una nueva forma de hablarle a un niño, mi hija y yo estudiamos los principios del nuevo lenguaje y empezamos a practicarlo. Debo decir que, desde el momento en que aquella noche le dijimos a mi nieta la primera palabra, todo cambió. Cuando se enfadó por tener que irse a la cama, nuestra respuesta fue: «Pareces enfadada. ¿Podrías decirnos por qué estás enfadada?». Y, ¡pam! Lo que en el pasado reciente habría sido el comienzo de sus quejas gritando «¡Dejadme en paz», se convirtió en toda una historia por su parte en que nos decía cuánto le molestaba el tacto de sus sábanas, que le impedía dormir a gusto. Algo tan fácil de remediar como eso, cosa que hicimos aquella misma noche. ¿Quién habría pensado que una niña de diez años pudiera ser tan sensible?

De nuevo, al día siguiente, en cuanto intentamos que se vistiera para ir al colegio, se enfurruñó y se puso a llorar. Su madre le dijo: «Pareces triste. ¿Por qué lloras?». Y entonces comenzó a explicar que aquel género de ropa le rozaba la piel y el daño que le hacían aquellos zapatos con aquellos calcetines. Escuchando simplemente sus sensaciones, descubrimos que llevaba años sufriendo de una afección llamada hipersensibilidad. No teníamos ni idea de lo que suponía para ella una cosa tan simple como llevar puestos unos calcetines ceñidos. Desde nuestro punto de vista parental, habíamos dado por sentado que todo aquello tenía que ver con que no quería ir al cole. O quizá con que no se llevara bien con sus compañeros de clase.

Después de iniciar el protocolo de desescalada, el momento clave se produjo cuando comprendimos que, siempre que nos peleábamos con ella, nuestra preocupación se centraba en nosotras mismas: lo que sentía «yo», lo que necesitaba «yo», no lo que ella sentía de verdad. Ahora vivimos en un hogar en el que, cuando alguien se altera, el problema se saca a la luz, se expone y se soluciona. Nos comunicamos libremente y le hemos enseñado a mi nieta estas mismas habilidades. Funcionan tan bien que sabemos que cambiarán su futuro en lo que respecta a comunicarse en cualquier situación.

DEVRA JACOBS

Obviamente, calmar a alguien no significa que el problema esté resuelto. Sin embargo, no se puede entablar una conversación en torno a cómo solucionar un problema con alguien que está enfadado o alterado emocionalmente. Las emociones afloran para hacer que prestemos atención a lo que sucede en nuestro entorno. Cuanta más carga emocional lleva nuestra experiencia, menos capaces somos de pensar con claridad, de resistirnos a nuestros impulsos o de acometer la tarea de resolver problemas de un modo constructivo. Únicamente después de haberse restablecido la calma, podemos empezar a tratar la cuestión desde la parte racional del cerebro.

El abanico de procesos para resolver problemas es muy amplio, desde los menos coactivos a los más coercitivos. Por defecto, la mayor parte de las personas recurre a formas coactivas en la toma de decisiones. Por regla general, la coacción es el primer proceso de resolución de conflictos que experimenta un niño, y los niños aprenden muy deprisa que la persona con mayor poder es la que gana. La coacción puede ser efectiva a corto plazo, pero siempre tiene un coste, en muchas ocasiones oculto.

Si eres capaz de resolver problemas sin recurrir a la coacción, las soluciones son duraderas, por lo general. Saber cómo resolver problemas rápido, eficazmente y sin coacción es la clave. En este capítulo atenderemos a tres habilidades para la resolución de problemas que suelen ser más efectivas que la coacción.[1]

1. La escucha reflexiva.
2. El *coaching* basado en resultados.
3. Los acuerdos de responsabilidad.

La escucha reflexiva

Se distinguen cuatro niveles de escucha reflexiva:

1. La reflexión o el reflejo simple.
2. La paráfrasis.
3. El reflejo del mensaje central.
4. El etiquetado de afectos.

Cada uno de estos niveles de escucha es poderoso si se utiliza adecuadamente. El problema estriba en que la mayoría de las personas tiende a utilizar la reflexión o el reflejo y la paráfrasis en situaciones

de desescalada, y eso simplemente no funciona. No obstante, el reflejo y la paráfrasis son cruciales cuando ambas personas necesitan poner en claro qué información están intercambiando o qué petición se está realizando.

La reflexión o el reflejo simple

Se trata del reconocimiento más básico de aquello que una persona acaba de decir. Consiste en reproducir las palabras pronunciadas por el hablante sin añadir nada más. A este nivel de escucha, nos centramos en las palabras, no en las emociones. A veces, mediante una sutil modificación en las palabras, un reflejo simple puede lograr un cambio de énfasis.

> **Hablante**: Me están haciendo la vida imposible para que me vaya.
> **Tú**: Te están haciendo la vida imposible para que te vayas.
> **Hablante**: No tengo nada que decir.
> **Tú**: No tienes nada que decir.

Hay otras ocasiones en que el reflejo es fundamental. Por ejemplo, yo soy piloto habilitado para vuelos instrumentales. Si presento un plan de vuelo instrumental para volar de Los Ángeles a San Francisco, debo recibir de palabra notificación de pista libre por parte de un controlador aéreo antes de aterrizar. El controlador aéreo me leerá la autorización, que yo debo copiar y repetir textualmente al controlador. Si me equivoco, el controlador me corregirá hasta que lo repita correctamente. Si es correcto a la primera, el controlador dirá: «Comprendido». Así los dos sabemos lo que yo debo hacer cuando esté en el aire. Obviamente, esta comprobación evita que unos aparatos de metal que se desplazan a más de trescientos kilómetros por hora choquen unos con otros al despegar.

Encontrarás ejemplos de relectura textual y reflejos efectivos en la vida corriente, en especial al acordar tratos y establecer expectativas. A la gente le parecerá un poco raro que repitas literalmente algo que acabáis de acordar. Sin embargo, te sorprenderá comprobar la cantidad de conflictos que puedes evitar empleando un par de segundos de más aclarando términos.

No recurras a la reflexión o el reflejo simple para obtener una desescalada de emociones intensas. La mayor parte de las personas, inconscientemente, han aprendido algún tipo de escucha reflexiva, utilizando las palabras como medio para calmar a otras personas. No obstante, sabemos por experiencia que cuando repetimos literalmente lo dicho por una persona enfadada, esta tiende a alterarse más.

La paráfrasis

Con este tipo de reflexión, le reflejas a otra persona lo que está diciendo, parafraseando sus palabras.

> **Hablante**: Me están haciendo la vida imposible para que me vaya.
> **Tú**: Su forma de proceder te molesta de verdad.
> **Hablante**: No tengo nada que decir.
> **Tú**: Hoy no tienes muchas ganas de hablar.

La paráfrasis es una buena forma de mostrar que has entendido el sentido de lo que se te está comunicando, sin reproducir al pie de la letra las palabras. Como en el caso del reflejo simple, la paráfrasis no es una herramienta efectiva para la desescalada de emociones fuertes. Es muy útil, no obstante, para transmitir que estás entendiendo el sentido de las palabras de la otra persona.

El reflejo del mensaje central

Con este modo de reflexión, vamos más allá de las palabras pronunciadas para dirigirnos a lo más profundo del mensaje que el hablante está tratando de transmitir. Con frecuencia, las personas divagan constantemente, sin estar muy seguras de lo que ellas mismas quieren decir. Se ponen a hablar sin más, pasando en voz alta de una idea a otra, según les vienen a la cabeza. Si intentaras copiar o parafrasear una conversación así, necesitarías una memoria portentosa. Es más sencillo buscar el mensaje central para ir directo al núcleo de lo que el hablante lleva media hora intentando decir.

Reflejar el mensaje central ayuda al hablante a ganar claridad y le proporciona una profunda satisfacción emocional por haber sido escuchado. Nos ocupamos con mayor detalle de este tema en el capítulo 5.

> **Hablante**: Me revienta perder mi casa, pero de ninguna manera quiero seguir pagándola mientras ella vive ahí con su novio.
> **Tú**: La injusticia por la que estás pasando es dolorosa.
> **Hablante**: Va a ser muy duro instalarme en otro sitio, con toda mi deuda pendiente.
> **Tú**: Te preguntas cómo vas a poder superar todo esto.

El etiquetado de afectos

Es el nivel más profundo de la reflexión de las emociones, y ya lo hemos presentado en los capítulos 1 y 2.

> **Hablante**: Me revienta perder mi casa, pero de ninguna manera quiero seguir pagándola mientras ella vive ahí con su novio.
> **Tú**: Estás enfadado, contrariado y triste. Te sientes traicionado y faltado al respeto. Te

sientes afligido, con sensación de abandono.
Hablante: Va a ser muy duro instalarme en otro sitio, con toda mi deuda pendiente.
Tú: Estás nervioso y tienes miedo. Te sientes desorientado, inseguro. Te ves solo, falto de apoyo. Te sientes abandonado.

El etiquetado de afectos es lo más apropiado para reflejar toda la serie de emociones de una persona enfadada, cuando se trata de calmarla. Ninguna otra forma de escucha será más efectiva que el etiquetado de afectos.

COACHING BASADO EN RESULTADOS

El *coaching* basado en resultados es una técnica utilizada para ayudar a otras personas a resolver problemas. En esta situación, la necesidad que tú tienes de que te escuchen es baja, mientras que la necesidad que la otra persona tiene de que le escuchen es alta. Tu tarea consiste en ayudar a la otra persona a resolver un problema sin darle ningún consejo. Esta técnica consta de tres pasos:

1. Definir el problema y comprender cuáles son los objetivos.
2. Explorar las posibilidades.
3. Acordar un plan de actuación.

En el primer paso, tú estás escuchando a un amigo o a tu hijo. Si el hablante está alterado o enfadado, tú procedes a etiquetar sus afectos hasta que él o ella se calmen. A continuación, parafraseas aquello que entiendes que es el problema y los objetivos. Una formulación sería: *Entonces, tu problema es _____, y tu objetivo es _____*.

El secreto está en que la paráfrasis sea lo más sencilla posible. Se trata de una forma de mensaje central que permite al hablante resumir lo que ha dicho. A veces el hablante estará de acuerdo con tu paráfrasis, a veces no. En cualquier caso, el propósito es ganar mayor claridad en torno al problema y los objetivos de tu interlocutor. En una conversación entre una amiga y tú, el primer paso podría adoptar más o menos esta forma:

Amiga (A): «Tengo un problema de verdad. Necesitaría tu ayuda, ¿tienes unos minutos?».
Tú (T): «Claro».
A: «Tengo una casa en San Luis. Hace un tiempo que la tengo alquilada, de modo que disponía de un ingreso extra, hasta que vino mi hijo y me pidió encargarse de la gestión de la casa en mi lugar. Como vivo tan lejos, pensé que podía ser una buena idea y que a él podía darle algo de dinero por ocuparse de todo. Pero, en cuanto le di permiso, empezó a quedarse con el dinero abonado por los inquilinos y ahora a mí no me da nada. Dice que necesita el dinero para mantenerse y que yo no lo necesito. Todo esto me hace sentir muy mal, porque me parece que me falta al respeto y que abusa de mi confianza. Soy incapaz de decidir qué debo hacer».
T: «Te sientes mal, crees que tu hijo te falta al respeto y que te ha traicionado después

de haber confiado en él para que se ocupara de tu casa de San Luis. El problema es que tu hijo no te pasa nada del dinero que cobra a los inquilinos. Tu objetivo sería encontrar la manera de terminar con este problema, para que deje de ser una preocupación para ti».
A: «Sí».

En este primer paso, tú escuchas y etiquetas los afectos hasta que comprendes cuál es el problema y el objetivo. Una vez los has captado, los reflejas. No das ningún consejo ni ofreces ninguna solución ni tratas de arreglar nada. A veces, cuando un amigo nos habla de sus problemas, percibimos su inquietud. Para tranquilizarnos a nosotros mismos, nos ponemos a dar consejos y a querer arreglarlo todo, sin escuchar lo suficiente. Por lo general, los resultados no son buenos. O bien el amigo rehúsa nuestros o, si los sigue y no funcionan, nos echa la culpa del resultado.

El segundo paso requiere que hagas estas dos sencillas preguntas:

¿Qué has intentado hasta ahora?
¿Qué más puedes hacer que no hayas probado ya?

Al igual que en el paso uno, no tienes por qué dar consejos ni tratar de arreglarlo todo. Tu tarea es ser una caja de resonancia, haciéndote eco de lo que has escuchado. La conversación podría tener el siguiente aspecto:

Tú (T): «¿Qué has probado hasta el momento?».
Amiga (A): «Le he pedido que me dé el dinero de los alquileres y él se ha echado a reír. No he hecho nada más».
T: «Tú le has pedido el dinero de los alquileres y él se ha negado a dártelo, tratándote irrespetuosamente».
A: «Sí. Me cabrea, ¡mi propio hijo!».
T: «Te cabrea y te sientes triste de que tu hijo te haya traicionado».
A: «Sí».
T: «¿Qué otra cosa podrías intentar que no hayas probado aún?».
A: «Tengo un hermano que vive en San Luis, podría pedirle que intentara hablar con él».
T: «Bien. ¿Hay alguna otra cosa más que pudieras probar, aparte de eso?».
A: «Podría hablar con los inquilinos y decirles que mi hijo ya no trabaja para mí».
T: «Bien. ¿Y qué otra cosa podrías probar, además?».
A: «Podría vender la casa».
T: «Entonces, podrías pedirle a tu hermano que hablara con tu hijo, a ver si consigue hacerle entrar en razón. Podrías pedirles a los inquilinos que traten directamente contigo. Y podrías vender la casa. ¿Se te ocurre alguna otra cosa más?».
A: «No, la verdad es que no».

Es tan simple como parece: haz preguntas y refleja las respuestas y las emociones. Realmente, si mantienes tu ego fuera de la conversación, es así de simple. Lo más difícil en la resolución de problemas es mantenerse al margen. Estamos tan acostumbrados a dar

consejos que nadie nos ha pedido y a querer arreglarlo todo que sentarnos a escuchar y a acompañar a un amigo para resolver un problema parece algo absurdo. Sin embargo, el problema no es tuyo y no te corresponde a ti resolverlo o arreglarlo. Le proporcionarás el mayor de los servicios a tu amigo cuando actúes como un acompañante en lugar de comportarte como un columnista de la sección de consejos, sabelotodo y mandón.

El tercer paso consiste en acordar un plan de actuación. Una vez más, tu única tarea es formular una pregunta: «De entre las ideas que has sugerido, ¿cuál te parece la mejor?».

Tu amiga meditará y sopesará las opciones. Lo normal es que haya una idea que le suene mejor que las demás. Pongamos que tu amiga decide que lo mejor es vender la casa. Ahora tu tarea sería ayudarla a trazar un plan de actuación y a programarlo en el tiempo, especificándolo detalladamente. De nuevo, tu *modus operandi* consiste en preguntar, no en dar consejos no solicitados. Podrías comenzar así: «Muy bien, de modo que la opción que te parece mejor es la de vender la casa. ¿Qué necesitas para venderla?». Esto conduce a una sesión de intercambio de conocimientos relacionados con la búsqueda de una inmobiliaria, la firma de un acuerdo de representación, la notificación de la situación a los inquilinos y a su hijo, etcétera. Quizá incluso desearás ponerlo todo por escrito, como si fuera un acuerdo que tu amiga estuviera cerrando consigo misma.

Una vez redactada la lista de detalles, tu última tarea será establecer un tiempo y un lugar para ir controlando el curso de las acciones. Al introducir esta obligación de control, estás creando un imperativo moral para que tu amiga actúe realmente. Es fácil caer en la procrastinación cuando hay en juego decisiones difíciles. Al responsabilizar a tu amiga, con amabilidad, pero con firmeza, mediante un acuerdo de seguimiento del proceso, estás ayudándola a superar la inercia del *statu quo*.

Si ya has realizado los pasos uno y dos, y tu interlocutor es incapaz de sugerir opciones, puedes plantearle la siguiente pregunta: «¿Estarías dispuesto a escuchar mi consejo sobre este asunto?».

Observa que estás pidiendo permiso para dar un consejo. Esto es diferente del modo en que la mayor parte de la gente da los consejos. Muy pocas personas piden antes permiso. Dan por sentado que, puesto que están soportado el peso del problema del amigo, tienen derecho a dar consejos. No es cierto. No tenemos por qué asumir que el amigo que nos cuenta un problema está interesado en nuestra opinión. Pide permiso explícitamente antes de darla. Cuando lo hayas obtenido, y solo entonces, podrás ofrecer tu opinión acerca de lo que convendría hacer.

El foco del *coaching* basado en resultados está, como en el caso de

la escucha reflexiva y el etiquetado de afectos, en tu interlocutor, no en ti. En cuanto un «yo» interfiere en el proceso, las probabilidades de encontrar una buena solución para tu interlocutor se reducen drásticamente.

FIRMAR ACUERDOS DE RESPONSABILIDAD

Considera esta situación doméstica habitual:

> **Tú (T)**: «Ordena tu habitación».
> **Tu hijo de trece años**: «Voy».

Pasan las horas y en la habitación sigue pareciendo que hubiera explotado una granada de mano. Tú te enfadas y le levantas la voz a tu hijo, exigiéndole que te obedezca. Él se enfurruña y se muestra aún más obstinado. ¿Qué hacer?

Por disparatado que parezca, el problema en realidad está en ti. Al no haber alcanzado un acuerdo de responsabilidad con tu hijo adolescente, te has colocado en una situación susceptible de fracasar y de causar frustración. No siempre basta con creer que la otra persona sabe cuáles son tus expectativas con respecto a ella. El sentido común nos dice que los demás no pueden leernos la mente. Y, sin embargo, persistimos a la hora de esperar que la gente entienda exactamente lo que queremos y cómo queremos que se hagan las cosas, sin cerciorarnos primero de haberlas dejado lo bastante claras.

La solución está en fijarnos en cuándo se necesita un acuerdo de responsabilidad. Establecer un acuerdo de responsabilidad no tiene por qué alargar las cosas más de la cuenta. Descubrirás que emplear un minuto extra en estipular un acuerdo te ahorrará horas de preocupación. Como dijo alguien: «O me pagas ahora, o me pagas después».

Un acuerdo de responsabilidad tiene los siguientes elementos:

- Las personas que firman el acuerdo son identificables.
- En el acuerdo se especifica lo que hay que hacer y hasta cuándo.
- En el acuerdo se especifica cómo debe realizarse la actuación.
- En el acuerdo se especifica cuándo debe estar realizada la actuación.
- En el acuerdo se especifica qué sucede si no se lleva a cabo la actuación.

Puedes establecer acuerdos incluso con niños de tres años, que funcionarán si te aseguras de que estén presentes todos estos elementos. Así podría ser la conversación con un adolescente de trece años:

T: «Necesito que ordenes tu habitación. Tenemos que llegar a un acuerdo».
13: «Está bien».
T: «Por habitación ordenada, entiendo que tu ropa esté en el cesto de la ropa para lavar o bien doblada o colgada en tu armario. Ropa colgada significa bien colgada de las perchas, y ropa doblada quiere decir doblada con cuidado y guardada en los cajones. ¿Podrías repetir lo que acabo de decirte?».
13: «Sí. Que meta la ropa sucia en el cesto de la ropa sucia, que doble y guarde bien doblada la ropa en los cajones y que la ropa de colgar la cuelgue bien ordenada en las perchas del armario».
T: «Eso es. Además, una habitación ordenada significa también que los papeles y las cosas para tirar estén en la papelera y no esparcidos por la habitación. Los platos y los vasos se llevan a la cocina y se lavan. Los juegos y los juguetes se recogen bien ordenados en su sitio. Y te haces la cama. ¿Podrías repetírmelo?».
13: «Quieres que recoja todas las cosas para tirar que hay por la habitación y que lleve los platos y los vasos sucios a la cocina y los lave. Quieres que guarde en su sitio todos los juegos y los juguetes y que me haga la cama».
T: «Sí. ¿Hay algo de lo que te pido que te parezca poco razonable?».
13: «No».
T: «Vamos a hablar de cuándo puede estar hecho todo. ¿Qué tiempo te parece que necesitarías para tener ordenada la habitación?».
13: «Seguramente podría estar dentro de dos horas. Estaba viendo una peli y podría hacerlo cuando termine».
T: «Ahora es la una. ¿Crees que tu habitación podría estar ordenada para las cuatro de la tarde?».
13: «Claro».
T: «Está bien. ¿Qué podría impedirte tener la habitación ordenada para las cuatro de la tarde?».
13: «Bueno, se me podría olvidar».
T: «¿Qué podrías hacer para que no se te olvide ordenar la habitación cuando termines de ver la película?».
13: «Puedo ponerme una nota muy grande».
T: «Muy bien. ¿Qué otras cosas podrían impedirte tener la habitación ordenada para las cuatro de la tarde?».
13: «Que me distraiga».
T: «Eso es parecido a olvidarse. ¿Qué podrías hacer para evitar distraerte de tener la habitación ordenada para las cuatro de esta tarde?».
13: «No me distraeré. Lo haré. Lo prometo».
T: «Una cosa más. ¿Qué tendríamos que hacer si tu habitación no está ordenada a las cuatro de la tarde? ¿Cómo te gustaría que tratara esa situación contigo?».
13: «Pues... no sé. Supongo que podrías recordármelo».
T: «Hacemos una cosa. Si a las cuatro tengo que recordarte que ordenes tu habitación, esta noche lavarás los platos de la cena. ¿Conforme?».
13: «Sí, me parece bien».
T: «De acuerdo. Hemos acordado que ordenarás tu habitación después de ver la película, y la tendrás acabada para las cuatro de la tarde. También hemos acordado que una habitación ordenada significa que la ropa limpia está doblada y guardada en los cajones o colgada en perchas del armario, y que la ropa sucia está en la cesta de la ropa para lavar; que las cosas para tirar las tiras a la papelera y luego vacías la papelera; que llevas los platos y los vasos sucios a la cocina y los lavas; que guardas los juegos y los juguetes en su sitio y que te haces la cama. Repíteme lo que hemos acordado, para que los dos tengamos las cosas claras».
13: «Estoy de acuerdo en que voy a ordenar la habitación antes de las cuatro de la tarde, después de ver la peli. Doblaré y colgaré la ropa, bien puesta, meteré la ropa sucia en el cesto, tiraré las cosas de tirar a la papelera, vaciaré la papelera, llevaré los platos y los vasos sucios a la cocina y los lavaré, recogeré los juegos y los juguetes y los pondré en su sitio, y haré la cama».
T: «Y si no has cumplido con tener la habitación ordenada a las cuatro, aceptas lavar los platos esta noche».
13: «Sí. Si no tengo la habitación ordenada a las cuatro, lavaré también los platos esta

noche».
T: «Genial. Muchas gracias».

Puede que estés pensando: «No tengo tiempo para todo eso. Vaya engorro». Realmente, si adquieres el hábito de firmar acuerdos de responsabilidad con quienes te rodean para todo aquello que quieras que se haga, te encontrarás en un entorno con menos conflictos, menos dramas y más felicidad. Una pequeña inversión inicial reportará grandes beneficios más adelante.

Toda la conversación anterior podría durar tres o cuatro minutos. A pesar de su brevedad y su tono plácido, han pasado muchas cosas en ella. Analicémosla detenidamente.

Has comenzado la conversación con una petición. Cuando damos opciones a las personas, especialmente si son niños, estamos demostrándoles que respetamos su autonomía. Cuando sienten que tienen elección, la gente es mucho menos propensa a mostrar resistencia, pasividad agresiva o testarudez.

Una vez cuentas con el beneplácito para entablar una conversación, expones con claridad aquello que entiendes por una habitación ordenada, cosa que esperas encontrarte. Esto supone tener claras las ideas acerca de lo que quieres. Te sorprendería la frecuencia con la que te falta claridad a la hora de exponer lo que deseas, a pesar de lo cual esperas que los demás lo entiendan.

Confirmas que se ha entendido tu petición mediante una respuesta a modo de reflejo simple: «Repíteme lo que acabo de pedirte». Puede parecer innecesario y molesto. Quizá pienses: «Pues claro que ha oído las palabras que acabo de pronunciar, ¿acaso es sordo?». El mero hecho de haber pronunciado unas palabras no significa que la otra persona las haya entendido en el sentido en que tú pretendes. Los recursos del reflejo y la paráfrasis cumplen dos importantes objetivos. En primer lugar, cuando la otra persona repite correctamente aquello que tú esperas, ambos sabéis que tú te has expresado con claridad. En segundo lugar, cuando la otra persona repite lo que tú esperas, estás afianzando esas expectativas en tu fuero interno. Ello hace más factible la asunción de responsabilidades.

Si la otra persona no ha sido capaz de repetir lo que tú esperas, tienes que insistir de nuevo. Podría ser de este modo:

T: «Cuando digo una habitación ordenada, quiero decir que debes poner la ropa en el cesto para lavar o guardarla en el armario. La ropa que tengas que colgar, cuélgala en las perchas del armario, y la ropa que sea para doblar, la doblas con cuidado y la guardas en los cajones. ¿Podrías repetirme lo que acabo de decir?».
13: «Ehm... Se me ha olvidado».
T: «Digo que, para ordenar tu habitación, tienes que meter la ropa en el cesto de la ropa para lavar o guardarla en el armario. La ropa que tengas que colgar, cuélgala en las perchas, y la ropa que sea para doblar, la doblas con cuidado y la guardas en los cajones. Intenta repetirlo otra vez».
13: «Mmm, quieres que recoja la ropa que hay tirada por el suelo».

T: «Has dicho: “Que recoja la ropa que hay tirada por el suelo”. Cuando digo que tienes que ordenar la habitación, me refiero a que recojas la ropa sucia y la metas en el cesto para lavar, y la ropa limpia la guardes en el armario. La ropa que tengas que colgar, en las perchas del armario, y la ropa que sea para doblar, la doblas con cuidado y la guardas en los cajones. Inténtalo de nuevo».
13: «Sí, quieres que meta la ropa sucia en el cesto de la ropa para lavar, que doble y guarde la ropa bien doblada en los cajones y que cuelgue la ropa con cuidado de las perchas en el armario».
T: «Eso es».

Es posible que tengas que repetir el mismo proceso varias veces. No te desanimes. No le digas a la otra persona que ponga más atención. No le digas que es tonta o estúpida. Muchas personas, y en especial los niños y los adolescentes, poseen una capacidad de memoria limitada para el trabajo. Sus cerebros se llenan literalmente con apenas unas gotas de información. Cuando su memoria para el trabajo alcanza su nivel máximo de capacidad, físicamente no pueden recordar ni retener nada más.

Al pedirle a la otra persona que refleje o parafrasee lo dicho, la estás ayudando a ampliar su capacidad de memoria de trabajo. La estás ayudando a que se desarrollen sus facultades cerebrales. ¡No es una cuestión insignificante! Requiere paciencia por tu parte. Requiere el suficiente autocontrol como para dominar tu propia frustración y ponerle paciencia.

Cuando la otra persona comprende lo que tiene que hacer y cómo tiene que llevarlo a cabo, querrás acordar un límite de tiempo para su realización. Una vez más, pregúntale al chico lo que le parece razonable. Si lo que propone no es razonable para ti, averigua el motivo de tal propuesta. Podría ser algo así:

T: «Hablemos de cuándo puede estar todo hecho. ¿Para cuándo te parece, razonablemente, que podrías tener ordenada la habitación?».
13: «Seguramente para el miércoles por la tarde».
T: «Estamos a viernes. ¿Por qué crees que vas a necesitar cinco días para ordenar tu habitación?».

A veces te sorprenderá lo razonables que son sus respuestas, aunque a ti no te gusten:

T: «Hablemos de cuándo puede estar todo hecho. ¿Para cuándo te parece, razonablemente, que podrías tener ordenada la habitación?».
13: «Seguramente podría hacerlo esta noche antes de irme a la cama».
T: «Son las tres de la tarde. ¿Por qué crees que vas a necesitar siete horas para ordenar tu habitación?».
13: «Mamá, tengo que acabar un trabajo por escrito para la evaluación trimestral y necesito ir a la biblioteca. No volveré hasta la hora de cenar. Puedo ordenar la habitación después de cenar y de terminar el trabajo».

Si la razón parece más bien una evasiva para no firmar el acuerdo, acompaña tu petición de una pregunta como: «¿Es esto razonable?».

T: «Hablemos de cuándo puede estar todo hecho. ¿Para cuándo te parece, razonablemente, que podrías tener ordenada la habitación?».
13: «Seguramente podría hacerlo esta noche antes de irme a la cama».
T: «Son las tres de la tarde. ¿Por qué crees que vas a necesitar siete horas para ordenar tu habitación?».
13: «Ehm... Es que tengo un montón de cosas que hacer».
T: «Me gustaría que tuvieras tu habitación ordenada para las cuatro de la tarde. ¿Es un tiempo razonable?».

Al preguntar si tu petición es razonable, estás dándole a la otra persona una oportunidad para rechazar tu propuesta por no razonable. La ventaja de esto es que le has pasado el peso de la persuasión a la otra persona, para que explique por qué tú no estás siendo razonable. La conversación ha derivado en una breve negociación en torno al tiempo de realización de la tarea. Al final, llegaréis a un acuerdo.

La mayoría de la gente se salta el siguiente paso. Pregunta simplemente qué podría pasar que impidiera que el acuerdo se cumpliera a tiempo. Es sorprendente el poder que encierra esta pregunta:

T: «De acuerdo. ¿Qué cosas podrían pasar que te impidieran tener la habitación ordenada para las cuatro de la tarde?».

Al plantear qué obstáculos podrían impedir el cumplimiento del acuerdo, estás ofreciendo una solución a los problemas antes de que surjan. Si la otra persona tiene la posibilidad de identificar potenciales obstáculos para cumplir el acuerdo, ambos estáis en disposición de desarrollar estrategias para prevenirlos. Si incluyes esta cláusula en todas sus conversaciones para llegar a acuerdos, las probabilidades de que las promesas se cumplan se disparan.

Aun con los potenciales problemas identificados, siempre existe la posibilidad de que la otra persona no cumpla lo prometido. Una buena conversación para llegar a un acuerdo incluirá siempre una pregunta del tipo: «¿Y si no lo haces?». No cumplir las promesas tiene consecuencias. A veces las consecuencias son leves; otras veces, graves. Si mencionas las consecuencias de antemano, es más probable que obtengas una mejor realización de la tarea, y también una menor resistencia a las consecuencias, en caso de que sean necesarias.

Concluye la conversación para llegar a un acuerdo con un reflejo completo de los pormenores. No la des por terminada hasta que la otra persona haya repetido correctamente el acuerdo entero. Si es muy complicado, pon por escrito las cláusulas esenciales del acuerdo y anota la fecha en el papel. No necesitáis firmarlo para que coincidáis en que el acuerdo por escrito es fiel a lo pactado. No estáis redactando un acuerdo complejo, por lo que no son necesarias las formalidades. Se trata de un contrato social, no de un contrato legal.

¿Por qué enzarzarse en toda esta complicación? ¿Por qué no

limitarse a decirle a gritos a tu hijo que ordene su habitación?

Cuando haces tratos con niños, les está enseñando a ser responsables. Estás enseñándoles a procurar ser claros y a hacer aquello que han dicho que van a hacer. En otras palabras, estás enseñándoles a comportarse con integridad. Cada vez que un niño cumple un acuerdo tal y como se había acordado, ese niño ha aprendido una nueva lección acerca de la confianza, el compromiso y la responsabilidad. Si se repite muchas veces a lo largo de los años, este código moral quedará enraizado en el joven adulto. ¿Qué más podríamos pedir? Tu tarea es hacerlo realidad.

También enseñarás a los niños a llegar a acuerdos con los demás. Aprenderán de ti cómo expresar con claridad lo que esperan de los demás, cómo acordar la realización de algo y cómo prever de antemano un hipotético fracaso. Estarás enseñándoles técnicas de liderazgo y de gestión que serán muy valiosas en su vida laboral adulta.

Hay algo, además, que resulta divertido con respecto a estos sencillos acuerdos exprés. A las personas suele gustarles demostrar que son responsables porque quieren que la imagen que tienen de ellas mismas y su comportamiento sean coherentes. Si una niña se ve a sí misma como una persona apreciada, querrá asegurarse de que sus actos son coherentes con sus promesas. Los contratos de responsabilidad poseen una fuerza moral muy poderosa. Si eres capaz de imponerte la disciplina suficiente como para recurrir a este proceso de contrato responsable cada vez que quieras que otra persona haga algo, descubrirás que las personas que te rodean harán con mayor frecuencia lo que dicen que lo contrario. Esto es algo de lo que alegrarse.

Como ejercicio, redacta un contrato que te gustaría firmar con tu hijo pequeño, tu hijo adolescente o tu pareja. Que sea simple pero muy detallado. Luego, siguiendo el formato de las situaciones que acabamos de describir, escribe cómo podría desarrollarse la conversación.

Resumen del capítulo

En este capítulo hemos aprendido a utilizar algunas técnicas sencillas para resolver problemas después de calmar a una persona enfadada, alterada o presa de una reacción emocional. Por supuesto, también puedes utilizar estas técnicas cuando no hay necesidad de desescalar. Estas técnicas son las siguientes:

• Los cuatro tipos de escucha reflexiva:

— El reflejo simple: repetir palabra por palabra lo dicho por la otra persona.

— La paráfrasis: repetir lo que ha dicho la otra persona con tus propias palabras.
— El mensaje central: sintetizar lo que la otra persona está intentando decir, por lo general mediante metáforas.
— El etiquetar afectos: dar nombre a las emociones de la otra persona mediante frases simples en segunda persona («tú»).

- El *coaching* basado en resultados.
- El contrato de responsabilidad.

4

UN MÍNIMO DE COERCIÓN Y UN MÁXIMO DE ATENCIÓN

Hace casi dos años que creé el programa Prisiones de Paz y mi vida se transformó radicalmente. He aprendido a etiquetar afectos y a identificar el mensaje central de lo que se dice, cosas que me han enseñado a ahondar en mi interior y me han proporcionado una mejor comprensión de mí mismo y de los demás. Estas técnicas me permiten que mis interlocutores se sientan escuchados. Muchos reclusos no se sienten «escuchados». Las técnicas de Prisiones de Paz respetan la «realidad emocional» de la persona. El método de Prisiones de Paz facilita la desescalada de las tensiones y la creación de opciones seguras y saludables.

Aprender todo esto me ha permitido recuperar el pensamiento racional a largo plazo, necesario para incrementar el bienestar mental y emocional. Como resultado, ahora soy capaz de controlar mis reacciones impulsivas, lo que ha dado lugar a un descenso significativo de mi enfado y mi frustración. Y además puedo transmitirlo para ponerlo al servicio de los demás.

DANIEL HENSON, Prisión Estatal de Valley

Si hay adolescentes en tu vida, este capítulo te mostrará varias maneras de utilizar las técnicas presentadas en los capítulos anteriores para calmarlos y para resolver problemas con un mínimo de coerción, al mismo tiempo que aumenta tu capacidad para escuchar y etiquetar afectos.

Como en el caso de los niños que describimos en el capítulo 2, aunque no seas padre o no interactúes actualmente con adolescentes, este capítulo te ofrecerá ejercicios, herramientas y consejos importantes para cuando te enfrentes a una situación o a una persona dominada por una gran carga emocional, sea adolescente o no. Te darás cuenta de que estas situaciones y conversaciones pueden resultar muy familiares en otros ámbitos de la vida, en especial cuando tratamos con alguien que se cierra a la comunicación o que se atrinchera en sus emociones. Compartiré también algunos valiosos consejos para enfrentarse a personas abusadoras, que podemos encontrar en cualquier circunstancia y a cualquier edad, y para fomentar la comunicación y la actitud de escucha mediante los círculos de paz.

DESESCALAR CON ADOLESCENTES CERRADOS A LA COMUNICACIÓN

Como todo adulto sabe, el periodo de siete años que va de los trece a los veinte es una época difícil. Para los adolescentes, la transición de la infancia a la edad adulta puede generar ansiedad, frustración y confusión. La seguridad, la estabilidad y la certeza de la infancia parecen desvanecerse. La pubertad puede aparecer a edades diferentes, lo cual puede intensificar la sensación de aislamiento y la ansiedad. Es normal que los adolescentes vivan centrados en sí mismos debido a las preguntas características de su edad:

- «¿Soy normal?».
- «¿Qué aspecto tengo?».
- «¿Qué piensan de mí los demás?».

Como llevados por una tendencia natural, los adolescentes se repliegan sobre sí mismos y se apartan de su familia. No explican abiertamente ni con toda sinceridad aquello que experimentan debido a múltiples razones, entre ellas su propia confusión, por vergüenza, porque están construyendo su autoestima (tienen una necesidad abrumadora de parecer seguros y competentes), o por miedo al rechazo o a la humillación. Con frecuencia, los adolescentes renuncian a una gran parte de sí mismos en su búsqueda de intimidad en las relaciones que ansían, para toparse después con la dura realidad de

que los demás adolescentes no poseen la madurez necesaria para ofrecerles lo que necesitan.

La buena noticia es que el comportamiento de los adolescentes incurre en patrones de conducta predecibles y repetitivos. No tienen mucha inventiva a la hora de enfrentarse a la vida. Esta predictibilidad nos ofrece la oportunidad de conectar y relacionarnos con ellos de un modo más profundo, si estamos dispuestos a realizar el esfuerzo.

La mayoría de los comportamientos de los adolescentes son inconscientes y automáticos. La función ejecutiva del cerebro no está desarrollada hasta mediados los veinte, de modo que no podemos esperar una reflexión y una conciencia muy profundas de parte de los adolescentes. Esto significa que a veces tenemos que echarles una mano.

La regla número uno a la hora de intentar una desescalada emocional con adolescentes es examinar nuestra propia actitud y nuestro comportamiento. Los siguientes comportamientos parentales inconscientes son descalificadores de emociones y también abusivos. Ahuyentan a los adolescentes y producen una escalada en sus emociones. Evita estos comportamientos:

- Sermonear.
- Reprender.
- Amenazar.
- Hacer repetidamente preguntas insustanciales («¿Cómo te ha ido hoy el colegio?»).
- Interrogar.
- Mostrar enfado, frustración o resentimiento.

Tu tarea consiste en estar disponible emocionalmente para tu hijo adolescente cuando este lo necesite. Para estar disponible, lo más importante es mantenerse en un estado anímico estable. Tu hijo percibe tu disponibilidad emocional. Los padres que disfrutan de una relación estrecha con sus hijos adolescentes suelen decir que han convertido en norma dejarlo todo cuando sus hijos dan señales de tener ganas de hablar. Esto puede no resultar fácil, por supuesto, si debes atender además a un trabajo exigente y a diferentes responsabilidades. Pero los chicos que perciben que hay cosas que son más importantes para sus padres suelen buscar en otro lugar cuando tienen necesidades emocionales.

Los adolescentes tienden a pensar que sus padres se desinteresan por ellos o no los comprenden. Parecen decir: «Desapareced, puedo arreglármelas por mí mismo», cuando en realidad están señalando: «Quedaos (casi) siempre cerca, detrás de mí; o bueno, junto a mí, algunas veces; o delante de mí, pero solo si veis que estoy haciendo

algo estúpido o autodestructivo».

El reto al que te enfrentas es el de comprenderle y cuidar de él sin ser demasiado autoritario, controlador, fastidioso ni preocupado. Debes mantener una presencia fuerte y estable sin sobreproteger ni asfixiar. Todo se reduce a aceptar emocionalmente al adolescente y a transmitirle la percepción de que tiene cierta autonomía. En términos generales, las siguientes directrices te ayudarán a moverte por el explosivo terreno emocional del adolescente:

- Busca una manera de entablar la comunicación sin exigencias ni obviedades, como, por ejemplo:
  - — Utiliza mensajes de texto para llamar su atención.
  - — Quédate levantado hasta tarde y «encuéntrate» con tu hijo adolescente cuando llegue a casa o esté haciendo los deberes.
  - — No interrumpas cuando esté relacionándose con sus iguales.
- En tu condición de persona que escucha, tus necesidades carecen de importancia. Aparca tu ego y tus dependencias.
- Si se ha hecho un silencio, prueba a romperlo tanteando el terreno con un etiquetado de afecto: «Pareces enfadado».
- No prolongues el etiquetado de afectos más allá de noventa segundos.
- Si sufres rechazo, detente. Vuélvelo a intentar más tarde y con mayor sutileza.
- Ignora las palabras. Ignora las palabras. Ignora las palabras. Y céntrate en las emociones que subyacen a ellas.

Una vez restituida la calma, pon en práctica las técnicas para resolver problemas al nivel menos intrusivo y coercitivo posible. Si tú no estás involucrado en el problema, comienza con un *coaching* basado en resultados o con un contrato de responsabilidad. Puedes establecer límites, pero ofreciendo siempre opciones y mostrando las consecuencias. Respeta la autonomía del adolescente tanto como sea posible, dentro de esos límites.

No incurrir en la descalificación emocional es realmente difícil, porque la ansiedad del adolescente es tan intensa que a ti acaba por irritarte. Todo lo que su cerebro inconsciente quiere es liberarse de esa ansiedad. Entonces, tú sueltas alguna frase descalificadora y todo se va al traste. Aprende a vivir con esa intensa ansiedad de tu hijo adolescente. No intentes arreglarla. Y, lo que es más importante, resiste la tentación de desahogarte a expensas de tu hijo o hija.

El adolescente huraño e irresponsable

Los chicos adolescentes, sin una sabia orientación, suelen hacerse una idea equivocada de lo que es la hombría. Llegan a pensar que ser un hombre significa ser fuerte, grande y tener el control. Si carecen de granularidad emocional, son incapaces de comprender su propia experiencia emocional. Cuando se sienten humillados por alguna figura de autoridad, como el padre o un profesor, o son rechazados por alguien que había despertado en ellos un interés sentimental, se sienten pequeños, ineptos y controlados. Una estrategia común para tratar de superar el dolor de tal humillación es replegarse en sí mismos, decirse que no importan a nadie, que son una isla, una roca en medio del mar, y levantar un muro entre ellos y toda ternura, todo amor, todo afecto o cualquier otro hermoso sentimiento que los demás intenten comunicarles. Así se sienten a salvo. El riesgo de sentirse heridos es demasiado grande para intentar cualquier otra cosa.

A los adolescentes les cuesta llorar y mostrar sus sentimientos, pero tienen determinadas áreas de vulnerabilidad. Su frustración puede manifestarse mostrándose huraños, maleducados y hostiles. Muchos de ellos, sobre todo en la primera mitad de la adolescencia, desean mostrarse duros exteriormente porque no saben cómo comportarse en público. ¿Cómo consigue uno ser «guay» cuando tientes tanto miedo en tu interior y no tienes idea de quién o de qué eres?

Comunicarse con un adolescente huraño e irresponsable pone a prueba nuestras habilidades para la escucha hasta límites extremos. Por un lado, quieres llegar a él. Por otro, te sientes tan frustrado y enfadado con ese chico que apenas puedes mantener la calma. Aquí es donde la regla de oro te salvará del fuego: ignorar las palabras.

Durante los noventa segundos en que estés en modo de desescalada, tienes que ignorar las palabras, los gestos, los refunfuños, los comentarios y la completa falta de respeto. De lo contrario te verás atraído y succionado hacia el interior del torbellino del conflicto. Y ahí dentro no podrás hacer nada útil.

Así es como podría desarrollarse un posible guion:

Tu hijo de catorce años ha entrado en la cocina y está ignorándote a ti y a todos los demás presentes.

Tú (T): «Pareces enfadado».
Tu hijo de catorce años (14): [Silencio, cabeza gacha; elude el contacto visual].
T: «Nadie te escucha, sientes que no se te respeta».
14: [Levanta la mirada].
T: «Nadie te comprende. Estás alterado y confundido porque te sientes abandonado y perdido».
14: «Sí. ¿Cómo lo sabes?».
T: «Sientes algo de curiosidad, pero no confías en que haya alguien a quien le importes».
14: «Sip».
T: «Sientes que los demás no te quieren, que no eres merecedor de que te quieran.

Sientes que a nadie le importas de verdad».
14: «Sí».

Calla y espera a ver si tu hijo adolescente tiene ganas de explicarse. Limítate a ofrecerle un espacio seguro, sin querer satisfacer tu necesidad de llenar el silencio o aliviar la ansiedad. Si no sucede nada más, dirígele una sonrisa cálida y amistosa, y continúa con tus cosas.

Este intercambio de palabras puede llevar entre quince y veinte segundos, y es todo lo que necesitas. Con ello habrás realizado una buena labor, sin haber llegado a mantener una conversación con tu hijo. En primer lugar, le has demostrado tu interés por escucharle en lugar de intentar satisfacer tus propias necesidades. En segundo lugar, has actuado sin juzgar ni criticar, reconociendo la necesidad de tu hijo de respeto y autonomía. En tercer lugar, el etiquetado de afectos ha clasificado en categorías las experiencias de tu hijo adolescente, de acuerdo con un esquema organizativo para el que él no está capacitado. Has expandido un poco su capacidad mental. Si esto se repite varias veces por semana, es probable que al final veas a tu hijo abrirse un poco. Cuando se sienta seguro, entablará conversación y quizá incluso esté preparado para cierto *coaching* basando en resultados.

Reacción y resistencia

También puede reaccionar de forma negativa al etiquetado de afectos. Según tu instinto, puedes abordar esta resistencia de diferentes modos:

T: «Pareces enfadado».
14: [Silencio, cabeza gacha; elude el contacto visual].
T: «Nadie te escucha, sientes que no se te respeta».
14: «¡No me gusta que me hagas esto!».
T: «Estás confuso y contrariado. Sientes que los demás no te escuchan, que no te comprenden».
14: [Silencio].

El silencio es siempre una buena respuesta. Mientras tu hijo adolescente no se levante y se marche, estás haciendo progresos. Nunca te rindas cuando te veas confrontado con el silencio. Está poniendo a prueba tu sinceridad en su intento por comunicarse. El cerebro de tu hijo adolescente está procesando inconscientemente la cuestión básica de si eres inofensivo o peligroso. Tu respuesta al silencio será continuar con el etiquetado de afectos un poco más, para ver si puedes obtener un gesto de asentimiento, una respuesta verbal o una respuesta positiva en forma de relajación. Si después de uno o dos intentos más de etiquetado de afectos tu hijo permanece en silencio,

alégrate por haber establecido una comunicación silenciosa.

He aquí otra posibilidad, más difícil:

T: «Pareces enfadado».
14: [Silencio, cabeza gacha; elude el contacto visual].
T: «Nadie te escucha, sientes que no se te respeta».
14: «¡No me gusta que me hagas esto!».
T: «Estás confuso y contrariado. Sientes que los demás no te escuchan, que no te comprenden».
14: «¿Quieres dejarme en paz de una vez con esta mierda? No eres mi psicólogo. ¡No soporto este rollo sentimental que siempre quieres meterme!».

Al parecer, has provocado una escalada emocional en lugar de una desescalada del problema. Es posible. Si le has hecho enfadar aún más de lo que estaba, retírate con calma. Habrá multitud de oportunidades más. No lo consideres una derrota, sino simplemente un leve cambio de táctica. Ante esta reacción de ira, aún puedes insistir un poco más:

T: «Pareces enfadado».
14: [Silencio, cabeza gacha; elude el contacto visual].
T: «Nadie te escucha, sientes que no se te respeta».
14: «¡No me gusta que me hagas esto!».
T: «Estás confuso y contrariado. Sientes que los demás no te escuchan, que no te comprenden».
14: «¿Quieres dejarme en paz de una vez con esta mierda? No eres mi psicólogo, ¡no soporto este rollo sentimental!».
T: «Ahora mismo estás enfadado de verdad, porque nadie puede comprenderte. Te sientes frustrado por ello, abandonado y solo por completo».
14: [Silencio].

¡Buen trabajo! El silencio es oro. Has dado en el clavo con esta última etiqueta. Sentirse incomprendido conduce a un intenso sentimiento de soledad y desesperanza, por verse uno abandonado. Se trata de una experiencia muy común entre los adolescentes de hoy en día. De hecho, es casi universal.

Supongamos que la reacción de tu hijo adolescente es otra:

T: «Pareces enfadado».
14: [Silencio, cabeza gacha; elude el contacto visual].
T: «Nadie te escucha, sientes que no se te respeta».
14: «¡No me gusta que me hagas esto!».
T: «Estás confuso y contrariado. Sientes que los demás no te escuchan, que no te comprenden».
14: «¿Quieres dejarme en paz de una vez con esta mierda? No eres mi psicólogo. ¡No soporto este rollo sentimental!».
T: «Ahora mismo estás enfadado de verdad, porque nadie puede comprenderte. Te sientes frustrado por ello, abandonado y solo por completo».
14: «Te odio. ¡Odio todo lo que representa esta casa!».

Aquí han salido a la superficie algunas emociones muy auténticas. ¿Mostrarás el valor y el amor necesarios para aguantar en medio del caos emocional en que está inmerso tu hijo adolescente y crear un

espacio seguro para él? He aquí una respuesta posible, que a mí me gusta particularmente:

> **T**: «Pareces enfadado».
> **14**: [Silencio, cabeza gacha; elude el contacto visual].
> **T**: «Nadie te escucha, sientes que no se te respeta».
> **14**: «¡No me gusta que me hagas esto!».
> **T**: «Estás confuso y contrariado. Sientes que los demás no te escuchan, que no te comprenden».
> **14**: «¿Quieres dejarme en paz de una vez con esta mierda? No eres mi psicólogo, ¡no soporto este rollo sentimental!».
> **T**: «Ahora mismo estás enfadado de verdad, porque nadie puede comprenderte. Te sientes frustrado por ello, abandonado y solo por completo».
> **14**: «Te odio. ¡Odio todo lo que representa esta casa!».
> **T**: «Estás verdaderamente enfadado y disgustado. Voy a sentarme aquí y a crear con amor un espacio seguro y reservado para que puedas estar todo lo enfadado, disgustado y cabreado que quieras. Húndete en tu odio y hazlo aún más fuerte e intenso. Yo seguiré aquí todo el tiempo que necesites para vivirlo hasta el final».

Estás aceptando el odio de tu hijo adolescente, que es muy real en este momento. No has echado a correr. Estás declarando tu intención de crear un espacio de amor y seguridad para él. Estás haciendo algo que es sorprendente y nada intuitivo: estás invitando a tu hijo a que viva ese odio en toda su intensidad, que lo aumente incluso, si es eso lo que necesita. No te has dejado intimidar ni te has enfadado ni has renunciado ni te has alterado. Permaneces tranquilo y afectuoso. Te has limitado a sentarte y a dejar todo lo demás a un lado por tu hijo adolescente. Así es como pueden darse los milagros. No te sorprendas si sucede esto:

> **T**: «Pareces enfadado».
> **14**: [Silencio, cabeza gacha; elude el contacto visual].
> **T**: «Nadie te escucha, sientes que no se te respeta».
> **14**: «¡No me gusta que me hagas esto!».
> **T**: «Estás confuso y contrariado. Sientes que los demás no te escuchan, que no te comprenden».
> **14**: «¿Quieres dejarme en paz de una vez con esta mierda? No eres mi psicólogo, ¡no soporto este rollo sentimental!».
> **T**: «Ahora mismo estás enfadado de verdad, porque nadie puede comprenderte. Te sientes frustrado por ello, abandonado y solo por completo».
> **14**: «Te odio. ¡Odio todo lo que representa esta casa!».
> **T**: «Estás verdaderamente enfadado y disgustado. Voy a sentarme aquí y a crear con amor un espacio seguro y reservado para que puedas estar todo lo enfadado, disgustado y cabreado que quieras. Húndete en tu odio y hazlo aún más fuerte e intenso. Yo seguiré aquí todo el tiempo que necesites para vivirlo hasta el final».
> **14**: «Te odio. Te odio a ti, odio a mamá. Odio a todo el mundo. Odio el colegio».
> **T**: «Odias a todos y a todo». [Pausa reflexiva]. «¿Odias al perro?».
> **14**: [Risa]. «No, al perro no lo odio. Ni tampoco te odio a ti, ni a mamá, ni el colegio, ni a nadie. Gracias por escucharme».
> **T**: «No hay de qué».

Has roto una regla, en cierto modo, al hacer una pregunta. No obstante, la pregunta no era sobre si sentía cierta emoción, o cuál era la emoción que sentía. Era una pregunta sobre determinado objeto de

odio que tú sabías que no era posible que fuera real. Ese rasgo de humor que has introducido ha roto el hechizo.

La táctica es permitir y abrazar las emociones intensas. Dile a tu hijo que viva esa emoción en profundidad. Aplícale un poco la etiqueta de ese afecto, y búscale el lado humorístico si te parece que se da la oportunidad.

Gratificación instantánea

A tu hija de dieciséis años, Kelsey, le fastidia tener que ir al colegio con su vieja y desgastada mochila:

> **Kelsey (K)**: «¡No quiero que me vean con eso! ¿No has visto qué mochilas llevan los demás chicos?».
> **Tú (T)**: «Te fastidia y te avergüenza tener que llegar al cole con tu vieja mochila».
> **K**: «Es todo menos guay. Voy a parecer una pringada».
> **T**: «Tienes miedo de quedar como una pringada delante de los demás, y de no gustar».
> **K**: «¿A quién podría gustarle una idiota que lleva una mochila así?».
> **T**: «Te inquieta que tus amigos se rían de ti y te humillen».
> **K**: «Sí».

Ha sido una desescalada bastante rápida. Vamos a echarle una mano con un poco de *coaching* basado en resultados:

> **T**: «¿Quieres un poco de ayuda para intentar ver qué se puede hacer?».
> **K**: «Lo que quiero es una mochila nueva que mole».
> **T**: «Si tuvieras una mochila nueva más guay, ¿qué cosas buenas te pasarían?».
> **K**: «Ehm, bueno, supongo que la gente pensaría que soy guay».
> **T**: «Y si la gente pensara que eres guay, ¿qué más cosas buenas te pasarían?».
> **K**: «Gustaría a los demás, me respetarían. Y tendría un montón de amigas. Y los chicos querrían salir conmigo».
> **T**: «Bien. Si gustaras a los demás, te respetaran y los chicos se fijaran en ti, ¿qué más cosas buenas te pasarían?».
> **K**: «Mm, pues supongo que me sentiría superbién y sería feliz».
> **T**: «Ahora lo has dicho. Tu meta es sentirte bien y ser feliz».
> **K**: «Sí».
> ¿Vendría aquí algún tipo de juicio de valor que preferimos omitir?

La conversación de *coaching* basado en resultados comienza de un modo diferente. Kelsey tiene miedo de parecer una idiota si llega al colegio con una mochila vieja. Asume la idea de que una mochila nueva y a la moda sería la solución de su problema. Tu tarea es averiguar cuáles son sus objetivos reales. Tanto los adultos como los chicos jóvenes asumimos una idea determinada, «quiero X», sin pensar en nuestras necesidades reales. Al plantearle a Kelsey esta simple pregunta: «¿Qué cosas buenas te pasarían si tuvieras una mochila nueva?», la ayudas a pensar en sus verdaderas necesidades.

En el transcurso de la conversación, haces que Kelsey siga escarbando hasta descubrir qué es lo que realmente le interesa: ser feliz, sentirse respetada, resultar atractiva. En ese momento, das el

segundo paso en el *coaching* basado en resultados al preguntar: «¿Qué cosas positivas estás haciendo para sentirte bien contigo misma y ser feliz?». Después de que Kelsey responda a esta pregunta, tú insistes: «¿Qué más se te ocurre que podrías hacer para ser feliz y sentirte bien contigo misma?». Esto lleva a Kelsey a entrar en modo resolución de problemas y a pensar en un plan de acción. La cuestión de la mochila hace rato que ha caído en el olvido, desde el momento en que Kelsey ha visto ante sus ojos cuáles son el problema y las soluciones reales.

Siempre que tu hijo adolescente pida algo («quiero tal cosa»), puedes utilizar esta misma táctica para ayudarle a desentrañar qué es lo que de verdad le importa. La mayoría de las veces, tu inversión total de tiempo será inferior a diez minutos. Repite este ejercicio unas pocas veces y tu hijo adolescente aprenderá rápidamente a hacerlo por sí mismo. Las quejas deberían remitir.

ACOSO

El acoso entre los adolescentes no siempre es físico. El acoso verbal y emocional puede ser tan traumático como el físico. En su condición de víctima de acoso, no es probable que tu hijo adolescente quiera confiar en ti. Como todas las víctimas, él o ella se sentirá humillado, inepto y avergonzado. Dado que las preocupaciones dominantes en un adolescente son demostrar que controla la situación y gustar a los demás, no admitirá fácilmente la debilidad manifiesta de ser una víctima de acoso.

Supongamos que tu hija adolescente ha sufrido acoso y quiere hablar de ello contigo. Está muy nerviosa. Esta sería una posible manera de escucharla:

> **Tu hija adolescente (A)**: «Hay una chica en mi clase que se porta horrorosamente conmigo. Cada día me dice cosas crueles. Me insulta, me llama “estúpida”, “fea”, me dice que no tengo amigas, que nadie me quiere».
> **Tú (T)**: «Estás enfadada, te sientes herida».
> **A**: «Sí. Cuando le cuento a mi tutora que me hacen *bullying*, me dice: “Tienes que superarlo. Le pasa a todo el mundo. Son cosas de chicas.”»
> **T**: «No te sientes segura, te sientes traicionada por la tutora».
> **A**: «Fui a quejarme al director. No hizo nada».
> **T**: «Te sentiste ignorada, invisible, completamente abandonada».
> **A**: «Sí».
> **T**: «Todos los adultos te ignoran y permiten que esa chica siga haciéndote *bullying*».
> **A**: «Sí».
> **T**: «Todo esto es deprimente, muy triste, porque nadie te está haciendo caso».
> **A**: «Así es».
> **T**: «¿Quieres contarme algo más?».
> **A**: «Solo quiero que pare. Estoy harta de sentirme amedrentada todo el tiempo».
> **T**: «Estás harta de sentirte amedrentada y quieres que te deje tranquila de una vez».
> **A**: «Sí».

Si piensas que ella ya se siente escuchada y comprendida, puedes

abordar el *coaching* basado en resultados y ayudarla a buscar nuevas estrategias. Lo que no debes hacer es enfadarte por la aparente falta de protección por parte de las autoridades del colegio. Nuestro instinto es saltar, llamar al director y armar un escándalo. En la mayoría de los casos, esto no resuelve nada y genera un caos aún mayor. Un acercamiento voluntario y empático que ayude a tu hija a solucionar el problema por sus propios medios es superior a mandar toda la caballería. Tú te desahogarías, pero no podrás estar siempre ahí para ayudar a tu hija a enfrentarse con todos los abusadores del mundo. Esa acosadora del colegio no será la última que encuentre en la vida. Lo mejor y más prudente que puedes hacer para acercarte a ella es garantizarle que la escuchas atentamente y la comprendes. Esto creará por sí mismo una sensación de seguridad que le proporcionará empoderamiento.

Escuchar a un acosador

Los acosadores se hacen, no nacen, y los hay de todas las medidas, formas y géneros. Rasgos típicos serían:

- Tienen una autoestima media o por encima de la media.
- Encuentran satisfacción en causar daño a los demás.
- Buscan la atención o la aceptación de sus iguales.
- Intentan parecer duros y estar al mando.
- Tienen poca empatía con respecto a sus víctimas o a los demás.
- Buscan dominar a las personas y las situaciones.
- Los demás los describen como de mal carácter e impulsivos.

Los acosadores suelen ser personas egocéntricas a las que solo les preocupan sus propios gustos y necesidades. Frecuentemente no aceptan ninguna responsabilidad por su conducta ni las consecuencias de su acoso.

Este comportamiento suele darse en estudiantes procedentes de hogares donde se sufren abusos o donde a menudo se emplean castigos físicos. Los estudiantes imitan con frecuencia la conducta observada en su entorno familiar, incluidos los abusos que puedan darse por parte de los padres, ya sea entre ambos o con respecto a terceras personas. Se imponen sobre los chicos más débiles porque el hecho de dominar les proporciona una inyección de dopamina en el cerebro. Experimentan placer al sentirse por encima de sus víctimas y, por tanto, «mejores» que ellas. Por desgracia, el placer se desvanece pronto y el acosador tiene que buscar otra víctima para volver a experimentar el subidón. En cierto modo, se trata de una adicción que le permite aliviar el dolor de una herida más profunda.

Imaginemos a una adolescente acosadora. A ti se te presenta la oportunidad de hablar con esta adolescente sobre su comportamiento abusivo. ¿Cómo lo harías? ¿Intentarías desahogar tu propio malestar culpabilizándola y avergonzándola? ¿O tratarías de averiguar qué se oculta en un nivel más profundo?

He aquí una manera de abordar la conversación con un acosador adolescente:

Tú (T): «Estabas acosando a Skyler en el colegio. Cuéntame qué ha pasado».
Marissa (M): «No ha pasado nada. Mis amigas y yo nos divertíamos un poco, nada más. No pretendíamos nada».
T: «No te gusta que te hayan pillado y tienes miedo de lo que pueda suceder».
M: «No tengo miedo de nada».
T: «Nadie te escucha y te parece que todos están en contra de ti».
M: «Pse».
T: «Estás enfadada».
M: «Sí».
T: «Hacerle *bullying* a Skyler te hace sentirte fuerte».
M: «Yo no le he hecho *bullying*».
T: «Bueno, pues provocar a Skyler te ha hecho sentirte bien delante de tus amigas».
M: «Solo nos divertíamos un poco».
T: «Te lo has pasado bien».
M: «Sí».
T: «Te ha hecho sentirte bien».
M: «Sí, ha sido divertido».
T: «Skyler no te importa».
M: «Solo es una novata tonta que lleva unas gafotas horribles. A nadie le gusta».
T: «Te sentías segura metiéndote con Skyler porque pensabas que ella no iba a contraatacar».
M: «Qué va».
T: «Te gusta sentirte popular en el colegio».
M: «Sí».
T: «Tienes miedo de que, si pierdes tu popularidad, nadie querrá estar contigo. Tienes miedo de sentirte sola y abandonada».
M: «Sí».

Esta conversación es muy dura. Marissa ha optado por negarlo todo por sistema, aunque ofrece algunas justificaciones para quitar importancia a los hechos. No le interesa para nada la cuestión de la responsabilidad personal. Para el adulto que escucha es exasperante, ofensivo y frustrante. Tú podrías interpretar su falta de sentido de la responsabilidad como una falta de respeto y una insolencia. Si muerdes el anzuelo, tu enojo y tu frustración harán que esta situación, ya de por sí mala, escale hacia algo peor. Como máximo, puedes aspirar a ahondar en aquello que Marissa puede estar viviendo desde un punto de vista emocional.

A medida que nuestro guion va desarrollándose, descubres que las emociones de Marissa lo impregnan todo. Está furiosa, frustrada, molesta, satisfecha de sí misma, asustada, sola y feliz de su popularidad, sucesivamente. Mientras no llega el momento de la toma de conciencia mediante el etiquetado de afectos (en lugar de repartir a

diestro y siniestro), tal vez habrás ayudado a Marissa a desarrollar algo más de granularidad emocional. Si la repetimos a lo largo del tiempo, este tipo de escucha tiene efectos muy positivos.

Haber optado por etiquetar afectos para reflejar las emociones de Marissa no significa que no tenga que haber consecuencias. Lo importante es que las consecuencias se apliquen cuando ambos estéis calmados. Las consecuencias aplicadas en medio de la ira se interpretarán como abusivas, injustas y arbitrarias, y perderán cualquier valor que pudieran tener como enseñanza.

FOMENTAR LOS CÍRCULOS DE PAZ

¿Qué más podría hacerse en el caso del acoso de Marissa contra Skyler? Una poderosa herramienta para manejar un problema de dinámica de grupos es un procedimiento conocido como círculo de paz. Los círculos de paz están presentes en la historia desde el momento en que los seres humanos se sentaron en círculo para hablar. Hay algo primitivo en este proceso que lo hace sagrado. Es fácil de poner en práctica y hacerlo funcionar si uno está dispuesto a comportarse como un líder prudente.

Así es como nosotros enseñamos este procedimiento:

El círculo se compone de al menos cinco personas formando un círculo y sentadas en sillas. En el suelo, en el centro del círculo, dejaremos algún objeto que nos ayude a mantener la atención. Comúnmente utilizamos un jarroncito con flores, una vela, un libro, una estatuilla. Necesitamos un pequeño objeto para pasar el turno de intervención; puede ser una pluma, un bolígrafo, un pequeño peluche. Se designa un moderador que invita a las personas a intervenir. En términos generales, la tarea del moderador es plantear preguntas orientativas y velar por el cumplimiento de las normas básicas, las cuales son simples:

- Solo puede hablar la persona que tenga el objeto que designa el turno.
- Antes de hablar, la persona tiene que reflejar los pensamientos y emociones de quien haya intervenido justo antes de ella.
- Uno puede pasar, sin decir nada.
- La persona que habla debe limitar la exposición de sus ideas a noventa segundos aproximadamente.
- El moderador debe poder intervenir para mantener la fluidez de la discusión.

El moderador plantea tres preguntas orientativas, una cada vez, permitiendo que cada integrante del círculo responda a la pregunta

planteada antes de seguir adelante. Las preguntas van de lo general a lo práctico. En el caso de un círculo que tratara la cuestión del acoso escolar, el moderador podría preguntar:

1. ¿Qué es el acoso escolar?
2. ¿Cómo se manifiesta el acoso escolar en un centro educativo?
3. ¿Qué puedes hacer tú contra el acoso escolar a partir de mañana?

La persona sentada a la izquierda del moderador comienza respondiendo a la primera pregunta. Seguidamente, la persona sentada a la izquierda de esta repite sus ideas y sentimientos. Si el moderador considera que la repetición que ha hecho de esos sentimientos es precisa, a este integrante del círculo se le cede el turno para responder a la pregunta. Se procede así hasta completar el círculo. Cuando todo el mundo ha contestado la pregunta, el moderador plantea la siguiente, y el proceso se repite. Vuelve a repetirse con la tercera pregunta, y la discusión se completa. Después, a mí me gusta quedarme sentado en silencio durante un minuto o dos, para dejar que la experiencia se asimile antes de dispersar el círculo.

En el caso de Marissa, a mí me parecería conveniente formar un círculo con sus compañeras. Si pudiera, incluiría en él a Skyler. Pero solo lo haría con su permiso, y con la condición irrenunciable de que se sintiera completamente segura.

Este simple procedimiento es muy diferente de una conversación corriente. Un círculo de paz consiste en un 98 % de escucha y un 2 % de habla. Incluye la repetición de ideas y emociones y el etiquetado de afectos, para que cada participante sienta que se le escucha atentamente. La participación desarrolla la disciplina y la capacidad de concentración. Fomenta también la empatía y el entendimiento.

Si quieres experimentar, pruébalo en casa con tus familiares. En lugar de las tres preguntas habituales, haz solo dos:

1. ¿Qué ha sido lo mejor que te ha pasado hoy?
2. De lo que tienes para mañana, ¿qué te hace más ilusión?

Hasta un niño de tres años podría contestar a estas sencillas preguntas. Asegúrate de que a cada interviniente se le etiquetan sus afectos y se le parafrasea. Añade una norma básica referente a los teléfonos móviles: no se permiten en el círculo. La sesión completa durará quince minutos o menos, y el mejor momento para realizarla sería antes de cenar.

Los círculos de paz son de aplicación universal para la vida. Ya se trate de reclusos de una prisión o de compañeros de equipo en una empresa, participar en un círculo de forma habitual promueve la

confianza, el liderazgo, el entendimiento y la cohesión en el seno del grupo. En la familia es también una herramienta poderosa, como lo es en cualquier situación en que un grupo deba trabajar unido para cumplir una tarea o alcanzar una meta.

Resumen del capítulo

En este capítulo has aprendido algunas estrategias para escuchar a los adolescentes. Los puntos más importantes son:

- Ignorar las palabras.
- Escuchar e intuir las emociones de los adolescentes.
- Tener paciencia.
- No juzgar.
- No desahogarte a expensas del adolescente.
- Escuchar con atención y etiquetar el acoso.
- Utilizar los círculos de paz para fomentar el entendimiento y la comunicación.

5

EL ARTE DE FORMULAR MENSAJES CENTRALES

La fundación Prisión de Paz ha ejercido en mi vida un efecto extraño, como si estuviera condenado a cadena perpetua. Antes de entrar en la fundación, solía ocuparme de mis propios asuntos e ir siempre con la cabeza gacha, por mi propia seguridad. Esta filosofía me mantenía a salvo, pero yo tenía muy poca paz y mi vida tenía poco sentido. Así es como viven la mayor parte de los reclusos... Solo intentan sobrevivir. De modo que, aunque me sintiera seguro, vivía con un gran estrés.

Hoy en día sigue habiendo mucha violencia en las prisiones, algo que habría que achacar a la falta de respeto y de comunicación. Este es justamente el ámbito cuyas tensiones aprendí a escuchar y a reflejar. La fundación Prisión de Paz me enseñó a ir más allá de las palabras y las máscaras. Sigo aprendiendo a distinguir los problemas y los conflictos reales, y se me ha dado la oportunidad de prevenir la violencia practicando las técnicas de mediación que me han enseñado.

Además, intento encontrar formas de compensar a la sociedad y reparar en lo que pueda a mis víctimas. No se me ocurre una mejor manera de hacerlo que evitar que se generen nuevas víctimas por culpa de la violencia. Esto ha dado un sentido a mi vida, del que antes carecía.

JOSEPH HARMON, Prisión Estatal de Valley

En este capítulo aprenderás a aplicar tus nuevas habilidades y conocimientos con amigos alterados o enfadados. Todos hemos estado más de una vez con amigos que tienen problemas. Se dirigen a nosotros en busca de apoyo y consejo, y nosotros los escuchamos. A veces hablan sin parar, dando rodeos, yéndose de una cosa a otra, tanto que nos vemos en dificultades para seguir el hilo de sus pensamientos. Por mucho que nuestro amigo nos importe, acabamos por impacientarnos. Pensamos: «¿Irá al grano de una vez?». Cuando quieras rebajar la tensión emocional de un amigo o de cualquier persona en esta situación, la formulación de mensajes centrales, junto con el etiquetado de afectos, te será muy útil para llegar al meollo de la cuestión.

CÓMO FORMULAR MENSAJES CENTRALES EFICACES

Crear mensajes constituye el tercer nivel de la escucha reflexiva. A diferencia del reflejo simple (nivel 1) y la paráfrasis (nivel 2), cuando te esfuerzas por desentrañar un mensaje central, no estás escuchando las palabras que la otra persona está pronunciando, sino que estás atendiendo al significado profundo que el hablante está intentando transmitir.

Las personas alteradas a menudo no son capaces de formular por sí mismas lo que quieren decir. Hablan y divagan sin darse cuenta de que han entrado en modo de monólogo interior. A esto se le llama «proceso asociativo» y consiste en que una idea dispara otra idea, la cual desencadena algo completamente diferente que lleva a otra serie de pensamientos, y así sucesivamente. En esencia, la parte autónoma del sistema de toma de decisiones del hablante está escupiendo todo aquello que pasa por su mente.

Para desescalar a tu amigo, tu tarea consistirá en irrumpir en todo este torrente y desentrañar el mensaje central de lo que está diciendo. Por asombroso que parezca, es bastante fácil cuando conoces el truco. Todo lo que tienes que hacer es renunciar a tu ego. Tú tienes una capacidad inherente e innata para comprender exactamente lo que otra persona está pensando si le prestas atención. La mayoría de nosotros no le prestamos atención, sino que nos centramos en nuestros propios pensamientos y sentimientos, y por eso no somos conscientes de esta capacidad.

El proceso por el que llegamos a formular mensajes centrales es en gran medida inconsciente. Con esto quiero decir que no tendrás que realizar un gran esfuerzo cognitivo ni recurrir a una gran capacidad cerebral para determinar qué es lo que realmente está queriendo comunicar tu amigo. Es mejor dejar discurrir su mente

hasta que descubras cuál es el mensaje central sin pensar en ello. Se desarrolla así una especie de atención desatenta. Hay seis pasos que te ayudarán a aprender el proceso:

1. Escuchar e ignorar las palabras.
2. Permanecer en silencio.
3. Esperar a que algunas palabras o frases afloren a la conciencia.
4. Dejar que surja una metáfora en la mente.
5. Formular el mensaje central utilizando la metáfora.
6. Reflejar el mensaje central.

Paso uno: Escuchar e ignorar las palabras

Como en el caso del etiquetado de afectos, debes ignorar la superficialidad de las palabras pronunciadas. Tienes que atender al significado —«¿Qué está diciendo realmente mi amigo?»—, no al modo de expresarlo. Algunas ideas y palabras te causarán impresión y te parecerán importantes, pero no tienes que preocuparte por recordarlas, pues el pensamiento resonará en tu interior. Si, además, prestas atención a las emociones de tu amigo, desentrañarás el meollo, la cualidad principal, la esencia de aquello que está intentando transmitir.

Paso dos: Permanecer en silencio

Haz callar al mono parlanchín que llevas dentro. No trates de analizar nada. Limítate a quedarte callado y esperar. Es fácil cuando uno aprende a tranquilizarse y no preocuparse por la posibilidad de pasar por alto no sé qué frase crucial. No te pasará. Permanecer en silencio te garantiza que no se te pasará nada por alto, porque hay zonas de tu cerebro que lo rastrean todo y construyen en tu mente un esquema de la situación de tu amigo.

Paso tres: Esperar a que algunas palabras o frases afloren a la conciencia

En cualquier momento, algunas palabras o frases aflorarán como si flotasen en el flujo de tu pensamiento consciente. Si escuchas con aceptación paciente, tus poderosas capacidades inconscientes de procesamiento encontrarán lo más pertinente y lo llevarán a tu conciencia. Serán las ideas que tu cerebro habrá destilado de todo lo que tu amigo ha estado diciendo. Nuestra conciencia es demasiado lenta y compleja para realizar esta tarea de modo eficaz. Confía en

que el patrón y las zonas creadoras de significado de tu cerebro que operan en un segundo plano efectuarán la labor. Al principio, la ansiedad de estar esperando ese algo que tiene que surgir hará que todo parezca demasiado lento. Pero, en cuanto lo hayas experimentado, verás lo natural que resulta esperar sin forzar las cosas.

Paso cuatro: Dejar que surja una metáfora en la mente

Las metáforas son mecanismos lingüísticos utilizados para transmitir ideas que de otro modo serían difíciles de expresar. El papel de la metáfora es el de proporcionar una perspectiva desde la cual obtener una comprensión más profunda. En el caso de un mensaje central, la metáfora transmitirá el significado esencial de lo que tu amigo está luchando por expresar con un sentido más cabal. Trata de encontrar una metáfora que se corresponda con las ideas que han ido materializándose en tu conciencia. Para ayudar a la parte creativa de tu cerebro a pensar en algunas posibilidades, puedes dividir las metáforas en grupos.

Las *metáforas de recipiente* recurren a receptáculos o a ejemplos de continencia o incontinencia para expresar las emociones. Por ejemplo: «La ira crece en tu interior» o «Estás lleno de esperanza». Cada una de estas metáforas sugiere la idea de un recipiente que contiene un sentimiento. Puedes jugar con la idea de que el recipiente rebosa («Tu frustración se desborda») o se vacía («Se te ha agotado la energía»).

Las *metáforas de entidad* se sirven de máquinas u objetos frágiles para expresar una emoción. «Te sientes como si fueras a estallar». «Eres como una central nuclear a punto del colapso». Las metáforas de entidad también pueden actuar desde fuera: «Te sientes como si te estuvieran haciendo picadillo».

Las *metáforas de sustancia* utilizan materiales o cualidades de materiales para expresar emociones. «Estás que echas humo». «Mantienes la calma por fuera, mientras por dentro estás sobre ascuas».

Los mensajes centrales ganan mucho cuando se expresan en forma de metáfora. A diferencia del etiquetado de afectos, en el que ponemos nombre a una emoción, con el mensaje central manifestamos la concreción física de una idea para captar una experiencia emocional abstracta y difícil de expresar. Tu amigo, por ejemplo, podría estar mostrando que está sometido a estrés y a una gran presión. Se te viene a la mente la idea de una caldera de vapor a punto de explotar. Ya tienes la metáfora.

Paso cinco: Formula el mensaje central utilizando la metáfora

Sirviéndote de la metáfora a modo de guía, formula el mensaje central. Una manera fácil es utilizando una frase en segunda persona: «Estás...», «Eres como...». Es lo más sencillo y lo más rápido.

Paso seis: Refleja el mensaje central

El último paso consiste simplemente en exponer lo que crees que constituye el mensaje central apropiado para acompañar a un etiquetado de afectos: «Te sientes como una caldera de vapor a punto de explotar, y te sientes mal porque te tratan de forma irrespetuosa».

Por regla general, las palabras de tu amigo encerrarán varios mensajes centrales. Lo más probable es que des en el clavo, independientemente del mensaje central que elijas. He aquí un ejemplo sencillo sobre la utilización de mensajes centrales:

> **Tu amiga (A)**: «¿Te importa si te cuento algo que me preocupa?».
> **Tú (T)**: «Claro que no. Encantada de escucharte».
> **A**: [Respira hondo]. «Verás, mi hijo Robby va a venir dentro de unas semanas a pasar el verano, está estudiando. Estamos muy emocionados de que venga a visitarnos. Estudia filosofía en el extranjero, nos ha enviado un montón de correos electrónicos y de fotos de París. Habíamos pensado en organizarle una cena francesa por sorpresa, como regalo de bienvenida. Pero yo no sé nada de cocina francesa. A lo mejor ese súper nuevo de alimentos ecológicos podría darme alguna idea. En cualquier caso, tendré que comprar algún vino bueno. Me gustaría saber cuándo van a arreglar lo del aparcamiento. Es todo un problema entrar y salir de ahí, con esos espacios tan justos. Robby va a venir a visitarnos este verano, y no sé cómo vamos a encontrarlo, después de dos años fuera, al otro lado del océano. Tendrá que venir el fontanero a arreglar la ducha del baño de la habitación de invitados. Pierde agua, nos da una guerra que ni te cuento. Al final vamos a tener que hacer algo. Claro que Robby se instalará en su antigua habitación, tampoco tendrá que utilizar ese baño».
> **T**: «Estás que te mueres de ganas de ver a Robby, pero también un poco nerviosa por si lo encuentras cambiado después de tanto tiempo fuera de casa».
> **A**: «Exacto».

Se trata de algo habitual. Tu amiga simplemente no es capaz de expresar ordenadamente su emoción y su nerviosismo. Salta de una cosa a otra, vuelve a lo mismo y luego se sale del discurso por una tangente. Intuitivamente comprende que la embargan ciertos sentimientos, pero le falta presencia de ánimo para sacarlos a la luz. Tu mensaje central ha dado en la diana de la cuestión que la turba.

DESESCALAR CON AMIGOS ENFADADOS Y TRISTES

Las amistades constituyen relaciones sociales poderosas que con frecuencia determinan nuestra vida durante décadas. A medida que avanzamos por la vida con nuestros amigos, vivimos sus logros y sus

dramas junto con ellos. En ocasiones, la mayor expresión de nuestra amistad puede ser escucharlos con empatía, sin intentar arreglar nada, dar consejos ni compadecernos. Simplemente intentamos estar presentes en ese momento para ayudar a esa persona tan próxima a nosotros a procesar una experiencia emocional profunda. Para eso están los amigos. Las siguientes secciones te proporcionarán algunas ideas nuevas acerca de cómo acompañar a amigos enfadados, afligidos o alterados para establecer una verdadera conexión entre ambos.

Escuchar a un amigo contrariado

Aquí tenemos otro ejemplo de formulación de un mensaje central, con una amiga contrariada:

> **Tu amiga (A)**: «¿Te importa si te cuento algo que me preocupa?».
> **Tú (T)**: «Claro que no. Encantada de escucharte».
> **A**: «Últimamente tenemos problemas con Samantha, nuestra hija de dieciséis años. Está siempre enfadada, nos trata sin ningún respeto. Ya no podemos tener ni una conversación normal. Al principio, mi marido no me hacía mucho caso, y yo sentía que tenía que librar esta batalla yo sola, pero ahora se ha dado cuenta él también, y entre los dos intentamos hablar con ella acerca de su actitud. Cuando le pregunto si está pasando por alguna dificultad, me dice que no. La verdad es que tiene muchas amigas, es muy sociable. Si intento hablarle con cariño, me rechaza. Está difícil de verdad, me hace sentir muy mal, como deprimida. Siento una tristeza muy grande, como si hubiera perdido a mi hija, porque siempre habíamos estado muy unidas y hacíamos cosas juntas y nos reíamos mucho. No sé qué hacer. Lo único que quiero es volver a relacionarme con ella. La quiero mucho».
> **T**: «Te sientes completamente agotada, como si te hubieran vaciado. Ahora mismo te sientes sola, como si no te quisieran».
> **A**: «Sí. Gracias por escucharme».

Intenta ahora anotar algunos mensajes centrales diferentes que pudieran desprenderse de la conversación anterior. Si no tienes tiempo de ponerlos por escrito, piensa en el mensaje central que mejor se corresponda con el estado de tu amiga y pronúncialo en voz alta. Al igual que con el etiquetado de afectos, mientras no des con el mensaje central adecuado no pretendas abordar la resolución de problemas. Recuerda la fórmula bipartita:

1. Primero, desescalar.
2. Después, resolución de problemas.

Cuando no conocemos estas técnicas, tendemos a dar consejos y abordar en primer lugar la resolución del problema. Con ello lo que hacemos es aliviar nuestra propia ansiedad a expensas de nuestro amigo. Si de verdad quieres obrar con eficacia y calmar a tu amigo, tienes que aprender a escuchar, a encontrar el mensaje central y a etiquetar los afectos antes de emprender cualquier tentativa de

resolución de problemas. Dado que el proceso entero lleva menos de noventa segundos, estoy seguro de que dominarás esta técnica con rapidez.

Escuchar a un amigo triste

La pérdida de un ser querido es algo en lo que nadie quiere pensar, pero tan inevitable como la vida misma. A pesar de ello, parecemos los seres más torpes cuando un amigo íntimo o un familiar está viviendo la pérdida de un ser querido. La mayoría de nosotros nos sentimos impotentes porque, aunque deseamos desesperadamente ayudarlo, no sabemos muy bien cómo. No hay ningún Google Maps que nos ayude a movernos por vivencias emocionales tan profundas. Aun así, hay cosas que podemos hacer para ayudar a un amigo afligido. Una de ellas es escucharle de verdad. A estas alturas ya sabes que escuchar las emociones de tu amigo es la clave para ayudarle en su aflicción.

Las personas que pasan por este trance experimentan la gama entera de las emociones humanas, todas ellas a la vez. Se sienten desvalidos, deprimidos, tristes, enfadados, vacíos y confusos. Cuando se está asimilando una pérdida tan grande, uno piensa que nadie en el mundo puede comprenderle. Ello puede hacer que la persona que está en duelo rehúya el contacto con los demás, en lugar de aceptar el apoyo emocional que le ofrecen. Hay que tener en cuenta que la persona afligida se enfrenta cara a cara con la muerte quizá por primera vez en su vida. Aunque intelectualmente todos sabemos que todo es perecedero, emocionalmente nos escondemos de esta realidad. A partir del día en que una persona pierde a un ser querido, todas sus relaciones comienzan a verse amenazadas. Uno se da cuenta de que en cualquier momento puede perder a alguien, y de que tarde o temprano llegará ese momento. Es una constatación aterradora. Nuestra respuesta psicológica es la de protegernos a nosotros mismos del dolor y el sufrimiento de una nueva pérdida apartándonos de la gente.

Los terapeutas clínicos empiezan a reconocer que la pérdida de un ser querido es un hecho traumático y que tras ella son comunes los síntomas de TEPT (trastorno de estrés postraumático). El lado positivo es que el proceso de duelo, aunque intenso, lentamente se resuelve por sí mismo. Mi experiencia personal con este trance, así como por mi trabajo como mediador con familias en duelo, me sugiere que el proceso de duelo por la pérdida de un ser querido dura unos dieciocho meses. No obstante, la literatura especializada apunta a que el proceso de duelo es muy variable.[1] Con independencia de lo largo que sea el proceso, somos seres resilientes y la mayoría de las personas superan su periodo de duelo para proseguir con su vida normal. El proceso, no

obstante, es terrible y doloroso.

Etiquetar los afectos de un amigo afligido requiere tu mayor competencia y compasión. Si reflejas demasiada severidad, pasarás por insensible y cruel. Si te expresas con demasiada ligereza, el efecto tranquilizador que buscas no tendrá efecto. Encontrar el equilibrio supone todo un reto. Si lo pones en práctica con la debida destreza y sensibilidad, el etiquetado de afectos puede resultar profundamente consolador para un amigo afligido.

Comienza por una pregunta concreta, no por lo genérico: «¿Cómo estás?».

He aquí un posible ejemplo:

Tú (T): «¿Cómo te has encontrado en estos últimos dos días?».
Tu amiga (A): «Estoy bien. Sobreviviré».
T: «Se te ve cansada».
A: «Sí, es que ha sido muy duro».
T: «Has tenido que soportar momentos muy tristes».
A: «Así es».
T: «Habrá sido abrumador».
A: «Sí. Hay momentos en que no puedo hacer nada más que llorar».
T: «Claro, es una pena muy grande».
A: «Tantos meses cuidando de mi madre, estoy tan cansada. Era una pesadilla que no tenía final».
T: «Estar siempre pendiente de las necesidades de tu madre habrá sido muy exigente para ti».
A: «No sabes cuánto».
T: «Nadie puede entender por lo que has pasado... Es todo muy intenso».
A: «Y ahora la echo de menos».
T: «Te sientes sola y triste».

En esta forma de diálogo, tú sobre todo te mantienes a la escucha y no respondes directamente a lo que tu amiga está diciendo, sino que te sirves de la paráfrasis, de algún mensaje central y del etiquetado de afectos. Tu amiga está procesando su agotamiento y su aflicción mientras tú la ayudas a granular sus vivencias emocionales en forma de algo que le sea manejable. Tú continúas en la misma línea mientras tu amiga continúa ofreciendo información nueva y sigue la conversación.

Si empieza a repetirse, es señal de que se ha bloqueado. Una persona se bloquea cuando no es capaz de procesar conscientemente un conjunto de emociones. Repite lo que ya ha dicho una y otra vez porque está intentando dar sentido a lo que está sintiendo. La respuesta por tu parte debe ser etiquetar los afectos, aunque también tú te repitas. Recuerda que le estás proporcionando la capacidad cerebral cognitiva de la que tu amiga carece en ese momento.

Estas sesiones de escucha deben ser breves. Los amigos que pasan por este estado de aflicción están agotados. Si intentas llegar muy lejos demasiado deprisa, los someterás a una tensión emocional excesiva. Con frecuencia, los encuentros breves son mejor recibidos que los

largos.

Cuándo no escuchar

A medida que se desarrollan tus nuevas habilidades, es posible que tengas la desconcertante experiencia de ver que tus amigos quieren que les dediques más tiempo que antes. Por ello es importante establecer límites. El mero hecho de que seas capaz de calmar a alguien en noventa segundos no significa que tengas que hacerlo. Tú no estás obligado a escuchar a otra persona. Hay momentos en que no debes escuchar, los cuales se incluyen en estas circunstancias:

- Tu necesidad de hablar es mayor que la necesidad de la otra persona de ser escuchada.
- En ese momento no tienes tiempo para escuchar.
- En ese momento no estás en buena predisposición mental para escuchar.
- Simplemente no quieres escuchar.
- Sientes que te lo están imponiendo.

Es posible que, cuando hayas aprendido a escuchar atendiendo a las emociones y los mensajes centrales, veas el mundo desde una perspectiva diferente. No temas nunca decir «no» a nadie. Cuando te permitas a ti mismo decir «no», tu aptitud para decir «sí» se pondrá en práctica de un modo más amable y elegante.

ESCUCHAR OFENSAS Y FALTAS DE RESPETO

A veces, los amigos y los parientes se ponen furiosos. Pueden ser ofensivos e irrespetuosos delante de ti. ¿Cómo puedes poner en práctica tu capacidad de escucha para manejar tales situaciones?

La dificultad principal estriba en no perder el control uno mismo. Tú estarás enfadado. La cuestión es cómo responder a nuestro propio estado de alteración. Por experiencia directa, he aprendido que ignorar los improperios y centrarse en las emociones de quien los profiere obra milagros a la hora de no perder los estribos ni descentrarse. Puede parecer raro pensar que tu respuesta ante alguien que está maldiciéndote a la cara debe ser reflejar sus sentimientos. Sin embargo, cuando lo pruebes, comprobarás que es la mejor manera y la más rápida de detener una pelea.

Piénsalo. Una persona que se pone a gritarte está furiosa y contrariada. Está experimentando emociones muy intensas que dirige contra ti, con razón o sin ella. Puedes elegir entre dejarte llevar tú también por la escalada emocional o desescalar a la otra persona y

averiguar cuál es el verdadero problema.

Propongamos algunas situaciones de injurias y provocaciones, y veamos cómo podrías responder a ellas:

> **Un amigo o familiar (A)**: «¿Por qué no te metes en tus propios asuntos? Me pone enfermo que metas la nariz en mis cosas, ya estoy harto. ¡Fuera de mi vista!».
> **Tú (T)**: «Estás enfadado y molesto conmigo, te parece que te he faltado al respeto».
> **A**: «¡Sí».

En esta situación, las palabras que desencadenan la escena son ofensivas a nivel personal. Sin embargo, más allá de las palabras proferidas, tu amigo está mostrando ira, frustración y falta de respeto. Puede que seas tú el causante o puede que no. En cualquier caso, reaccionar en contra de tu amigo no va a resolver el problema. La mejor estrategia es reconocer las emociones de tu amigo y etiquetarlas. Mientras ignores las palabras y te centres únicamente en los sentimientos de tu amigo, te protegerás a ti mismo evitando saltar tú también.

> **A**: «Te detesto. Déjame en paz. No quiero hablar contigo».
> **T**: «Estás enfadado de verdad. Me detestas. Estás muy contrariado y te sientes traicionado».
> **A**: «¡Sí!».

Si prestas atención a las palabras, te dolerán. Tu amigo te está rechazando, lo cual es muy triste. Sin embargo, si diriges tu atención a las emociones que le han llevado a proferir esas palabras, tendrás una oportunidad para calmar a tu amigo y llegar a la raíz del problema. Advierte lo directo que has sido en tu respuesta. Cuanto más airadas sean las palabras ofensivas, más directo debes ser tú etiquetando afectos. Si tu amigo continúa con su reprimenda, aguanta junto a él.

Cuando tu amigo descubra que no hay un enemigo con el que pelearse, se cansará y se calmará. Esto suele llevar aproximadamente cuarenta y cinco segundos. Claro que esos cuarenta y cinco segundos a veces pueden parecer cuarenta y cinco años. Deberás tener el valor de aguantar los insultos, por dolorosos que sean. Sigue centrándote en todo momento en las emociones de tu amigo. Más tarde ya te ocuparás de tu propia reacción y de tus sentimientos.

> **A**: «Nunca me escuchas. No te importo, lo sé. Lo único que te importa eres tú y lo importante que eres».
> **T**: «Te sientes no respetada e ignorada. Piensas que no te quiero ni te valoro».
> **A**: «¡Exacto!».

En general, los reproches que incluyen palabras del tipo «No te importo» suelen querer decir justamente lo contrario. Los amigos y familiares que dicen este tipo de cosas llevados por la ira se sienten abandonados y no queridos en ese momento. Tu estrategia será

etiquetar esos sentimientos para que tu amigo pueda procesarlos. Ya sabes lo que pasará si niegas, justificas o racionalizas las emociones: al descalificar los sentimientos de tu amigo, empeorarás las cosas.

> **A**: «¿En qué demonios estabas pensando? ¡Es la cosa más idiota y estúpida que has hecho en tu vida! No puedo creer que lo hayas hecho sin hablar conmigo primero. ¿Es que no te das cuenta de las consecuencias que tendrá para nosotros? ¿Cómo has podido ser tan estúpido? Supongo que no debería sorprenderme. Ni que fuera la primera vez».
> **T**: «Estás enfadada, contrariada y nerviosa. Tienes miedo. Te sientes sola y abandonada».
> **A**: «¡Sí!».

En ocasiones cometemos errores muy caros. Antes de pensar en ofrecer disculpas y disponerte a arreglar las cosas, intenta conseguir una desescalada emocional etiquetando los afectos. Cuando otra persona está furiosa por un error que tú has cometido, no está preparada para que le pidan disculpas. Tiene que estar calmada para que una disculpa tenga sentido para ella. Del mismo modo, la resolución de problemas para reparar lo hecho solo puede darse cuando las emociones se han apaciguado. Primero, hay que etiquetar los afectos.

> **A**: «¡Que te j***! ¡No pienso volver a escuchar tu m*** nunca más!».
> **T**: «Estás enfadada y te sientes no escuchada. Sientes que no te respeto».
> **A**: «¡Sí!».

El lenguaje ofensivo siempre indica ira. A la ira le sigue la falta de respeto. A veces existe un sentimiento de traición. También puede que haya tristeza y aflicción. Tienes que estar dispuesto a permanecer junto a tu amiga hasta que se calme.

> **A**: «¡Cierra la boca! ¡Ya estoy harta de tu m***!».
> **T**: «Estás enfadada y profundamente ofendida. Te sientes traicionada e ignorada. Te sientes abandonada».
> **A**: «¡Sí!».

Con frecuencia, las emociones que subyacen a las peleas entre amigos incluyen tristeza, aflicción, soledad y sentimiento de abandono. Ya sea por miedo a ser vulnerables o por no ser conscientes de ellas, los amigos alterados no expresan con facilidad estas emociones más profundas. Cuando se tiene el valor de sacar a relucir, mediante el etiquetado de afectos, lo que de verdad está pasando, se contribuye a concretar en la conciencia los sentimientos fundamentales; una vez en la conciencia, tu amigo puede examinarlos y hablar sobre ellos.

> **A**: «¡Serás cabrón! Me has mentido, ¡hijo de p***!».
> **T**: «Estás enfadada y te sientes traicionada. Te sientes sola y abandonada».
> **A**: «¡Sí!».

Según vayas leyendo e interiorizando estas situaciones complicadas, irás distinguiendo cada vez más las profundas emociones que hay en juego. El repertorio emocional suele ser limitado, solamente intervienen unas pocas emociones básicas. Cuando has aprendido el código, el caos desaparece. Sondearás con mayor profundidad a tus amigos, comprenderás mejor sus vivencias y tendrás más compasión.

A: «No confío en ti. Eres mentiroso y desleal. ¡Te detesto!».
T: «Estás enfadada y te sientes traicionada. Te sientes sola y abandonada».
A: «¡Sí!».

En una situación de escalada emocional con un amigo, solo hay tres posibles salidas. La primera sería que la situación se calmara y, a partir de ahí, ser capaz de resolver el problema de forma satisfactoria para ambos. La segunda, que la situación se calmara pero que la relación se rompiera, quizá para siempre. La tercera, que la situación no se calmara a pesar de todos tus esfuerzos. En este caso, la única estrategia que te queda es marcharte. Puede que la relación sea reparable, puede que no. En cualquier caso, no se puede hacer nada positivo mientras las emociones de tu amigo estén exacerbadas. Hay que darle tiempo para que las cosas se calmen y luego ver lo que ha quedado de vuestra amistad.

Resumen del capítulo

En este capítulo hemos aprendido:

- Los seis pasos para formular mensajes centrales:
    1. Escuchar e ignorar las palabras.
    2. Permanecer en silencio.
    3. Esperar que algunas palabras o frases afloren a la conciencia.
    4. Dejar que una metáfora surja en tu mente.
    5. Formular el mensaje central utilizando la metáfora.
    6. Reflejar el mensaje central.
- Cómo escuchar a amigos enfadados y tristes.
- Cuándo no escuchar.
- Cómo escuchar ofensas y faltas de respeto.

6

LA PACIFICACIÓN EN LAS RELACIONES

Lo que encuentro más notable del etiquetado de afectos es el modo en que desactiva las tensiones diarias en nuestra relación. Cuando me siento insegura y digo algo no muy amable, mi marido no reacciona mal. Se limita a decir: «Cariño, te sientes insegura en este momento». Cuando hace eso, no sé cómo, me tranquilizo de inmediato. El mero hecho de saber que es capaz de sentir mi vivencia emocional y reflejármela, en lugar de ponerse a la defensiva por mi comentario mordaz, explica por qué nuestra relación es tan fuerte y maravillosa.

ALEYA DAO

Este capítulo trata de las relaciones de pareja. Desde mi punto de vista, las discusiones y peleas en el seno de estas relaciones son indicativos de vivencias emocionales profundas. Las investigaciones muestran que el modo en que fuimos educados emocionalmente durante nuestra niñez está directamente vinculado con la calidad y grado de satisfacción de nuestras relaciones de adultos.

Los teóricos del apego clasifican el apego de los bebés y niños pequeños hacia la madre en tres categorías: seguro, evitativo o ansioso. Un apego seguro es precisamente eso: el niño pequeño se siente seguro y protegido tanto física como emocionalmente. El apego evitativo aparece cuando las experiencias del niño no encuentran un apoyo emocional por parte de la madre. En este tipo de relación, la madre unas veces se muestra cercana y amorosa, y otras distante y ausente. Para superar el estrés producido por esta contradicción, el niño tiende a evitar todo apego. El apego ansioso se produce cuando el niño pequeño es completamente olvidado desde el punto de vista emocional. Un niño puede ver perfectamente satisfechas sus necesidades físicas, mientras se desatienden sus necesidades emocionales. El niño conforma un apego ansioso porque el mundo no es emocionalmente seguro para él.

En la edad adulta, el tipo de apego de la infancia se transfiere directamente a nuestras relaciones sentimentales. Como en la infancia, las relaciones adultas se agrupan en las tres mismas categorías: segura, evitativa y ansiosa. Los adultos que se sienten cómodos con la cercanía emocional y son capaces de depender de los demás (un género de apego más seguro) tienen un mayor sentido del valor propio y una mayor confianza en sí mismos en sus relaciones sociales, además de ser más abiertos. Tienden a ver a las personas como dignas de confianza, cumplidoras y altruistas. Sienten que poseen el control sobre su vida. Estas afortunadas personas tienen menos probabilidades de vivir su vida sentimental como si fuera un juego, con obsesiones o un exceso de racionalización; y será más probable que lleven un estilo de vida sentimental «desinteresado».

Los adultos con un tipo de apego más ansioso son susceptibles de pensamientos negativos sobre sí mismos y sobre los demás. El aumento de la ansiedad en las relaciones está asociado con un bajo sentimiento del valor propio, con una escasa confianza en uno mismo, en las relaciones sociales y con la carencia de asertividad o de sentido de control sobre la propia vida. Los adultos cuya ansiedad es alta tienen muchas más probabilidades de llevar un estilo de vida sentimental obsesivo y dependiente.

Diversos estudios realizados sobre las relaciones monógamas heterosexuales muestran que las mujeres ansiosas en su relación

sufren un profundo miedo al abandono.[1] El miedo de una mujer al abandono es el indicador más claro de cómo ve el hombre la relación. Los hombres valoran las relaciones mucho más negativamente cuando su pareja está ansiosa. Los hombres están menos satisfechos con la relación, manifiestan mayor conflictividad, se sienten menos unidos a su pareja y se muestran menos dispuestos a casarse. También confían menos en una pareja ansiosa, tienen menos fe en ella y la ven menos predecible y formal. Finalmente, los hombres, en este tipo de relación, califican el nivel general de comunicación como bajo y dicen abrirse menos a su pareja.

Las mujeres que se encuentran en una relación con un hombre seguro y capaz de mantener una relación de confianza califican la relación de muy positiva. Estas mujeres se sienten más unidas a su pareja, pasan más tiempo libre con ella y experimentan menos conflictos en la relación.

Nada de todo esto debería sorprendernos particularmente. Lo que nos dice, no obstante, es lo importante que resulta la experiencia emocional de nuestra pareja para la calidad de la relación. Tendemos a centrarnos en nuestras propias necesidades emocionales y a prestar menor atención a las vivencias de nuestra pareja. Pienso que esta es la fuente de las peleas, las discusiones e incluso de la violencia en las relaciones. Si somos capaces de aprender a prestar atención a las vivencias emocionales de nuestra pareja cuando está tensa, nerviosa, cansada o irritable, podremos prevenir disputas destructivas y generadoras de infelicidad. Lo ideal es que se establezca una vía de doble dirección, de tal forma que tu pareja esté atenta también a tus vivencias emocionales. Sin embargo, quizás esto sea pedir demasiado al principio. Comencemos por lo que tú puedes controlar.

DESESCALAR EN LAS RELACIONES DE PAREJA

Ya dispones de las herramientas para poner en práctica tu disponibilidad emocional en cualquiera de tus relaciones personales. Simplemente debes tener la voluntad de utilizarlas en momentos desagradables, cuando alguien te ponga a prueba, te acuse, te avergüence o te dirija reproches. Como de costumbre, tu primera defensa contra un arrebato de furia es ignorar las palabras.

Desde el momento en que te detengas a escuchar las palabras, estarás en peligro de verte arrastrado hacia la descarga emocional. Mientras permanezcas centrado en la experiencia emocional que tu pareja está viviendo en ese momento, estarás a salvo. No tenemos la capacidad cerebral necesaria para procesar e interpretar las palabras.

Cuando comprendas los sistemas básicos de apego —seguro, evitativo y ansioso—, verás un patrón emocional común. Tu pareja se

hará más predecible. Y, lo que es más importante, serás capaz de calmarla rápida y compasivamente en un momento de enfado e inestabilidad. Las capas emocionales que, de un modo paradigmático, se muestran en las peleas de pareja son:

- Ira.
- Contrariedad.
- Falta de respeto.
- Sentimiento de no ser escuchado.
- Ansiedad.
- Miedo.
- Tristeza.
- Abandono.

Por regla general, tu pareja comenzará por la ira y descenderá hasta la ansiedad. El miedo, la tristeza y el abandono están a menudo presentes, pero es posible que tu pareja no sea consciente. Puedes llegar a esos niveles si te parece seguro hacerlo.

Al principio, conviene servirse de una sola etiqueta afectiva cada vez, y hacer que la etiqueta sea algo así como desechable, útil solamente para ese momento de la conversación. Tú estás probando la temperatura del agua con el fin de comprobar si el etiquetado de afectos tiene algún efecto en tu pareja, al tiempo que minimizas tu propio riesgo de fracaso. Simplifica y abrevia el proceso hasta que hayas adquirido confianza en la técnica.

Veremos en primer lugar varias discusiones típicas y situaciones comunes en que, asumiendo el papel de la mujer, atenderás a las emociones de tu novio o de tu esposo. Luego pasaremos a situaciones en que, asumiendo el papel del hombre, prestarás atención a las emociones de tu novia o de tu esposa. En cada uno de los ejemplos, o bien tu pareja te acusará, te atacará, te culpará o te rechazará, o bien te verás confrontado con una actitud pasiva agresiva. Mantén la calma e imagínate en la situación.

Escuchar las emociones de un hombre

Tu novio o esposo (N/E): «¿Quieres dejar de una vez los malditos mensajes del móvil y hacerme caso?».
Tú (T): «Estás molesto».
N/E: «Sí. Cada vez que salimos a cenar te pones a mandar mensajes a tus amigas. Me saca de quicio».
T: «Estás enfadado y molesto, y te sientes ofendido».
N/E: «Desde luego que sí, maldita sea. Todo por ese montón de tonterías».
T: «No te sientes querido ni apreciado. Te sientes invisible y menospreciado».
N/E: «Sí».

En lugar de afilar tus armas defensivas y contraatacar, haces el esfuerzo de centrarte en la experiencia emocional de él. Fíjate en que no has añadido nada a las etiquetas. Es decir, no has añadido ninguna otra circunstancia del momento, del tipo: «Estás enfadado y molesto porque me he puesto a leer y enviar mensajes». El motivo de no añadir ninguna circunstancia contextual es que posiblemente esos mensajes no sean la raíz de ese enfado y esa contrariedad. Es posible que el hecho de que tú te hayas puesto a enviar mensajes sea tan solo el detonante de alguna frustración acumulada durante el día, y que no tenga nada que ver con los mensajes. Tus etiquetas afectivas tienen que ser así: simples, simples, simples. Es más difícil de lo que parece. La práctica te lo hará ver con toda claridad.

N/E: «Solo quería ver el maldito partido».
T: «Estás molesto».
N/E: «Sí. Estoy molesto. Cada vez que quiero ver un partido de fútbol, encuentras la manera de impedírmelo. Ya estoy harto».
T: «Te sientes ofendido».
N/E: «Sí. A veces me agobias».
T: «Te sientes un poco inquieto y nervioso».
N/E: «Pues sí. No me gusta esa sensación de asfixia».
T: «No te gusta sentirte asfixiado, y te sientes triste por no sentirte amado de verdad».
N/E: «Sí. ¿Cómo lo sabes?».

Esta vez quizá hemos exagerado un poco. Los hombres que se sienten agobiados son evasivos. Se han criado en familias emocionalmente frías y distantes, y nunca aprendieron cómo compartir los afectos con otra persona. Pero siguen teniendo el impulso innato de amar y ser amados. Están atrapados en un dilema terrible del que, por lo general, no son conscientes. Cuando intentas acercarte a ellos emocionalmente, entran en pánico. Ellos lo llaman agobio, pero las emociones subyacentes son la ansiedad y el miedo. Por debajo de todo ello está presente un sentimiento de abandono y de no ser amados. Es un patrón muy común, causa de muchas disensiones y peleas en las relaciones de pareja. Tú tienes la capacidad de deshacer ese bucle aceptando sus emociones mediante el etiquetado de afectos. Si tus frases son breves y simples, será menos probable recibir una respuesta de rechazo.

N/E: «¡Santo Dios! Ya me has vuelto a coger el coche y a devolvérmelo con el depósito vacío. Me he quedado sin gasolina antes de llegar a la gasolinera».
T: «Estás enfadado y molesto».
N/E: «Maldita sea, pues claro que lo estoy. No puedo fiarme de ti».
T: «Te sientes ofendido».
N/E: «Desde luego que sí. ¿A ti no te cabrearía que te dejara el coche sin una gota de gasolina?».
T: «Te sientes menospreciado, solo y sin apoyo».
N/E: «Maldita sea, ¡vaya que sí!».
T: «Te sientes no amado y abandonado».
N/E: «¡Sí! ¡Exactamente!».

Encontrarse el depósito del coche vacío es una cosa fastidiosa, como mucho. No hay por qué pelearse por eso. Sin embargo, tu pareja tiene un mecanismo de apego evitativo en su interior. No puede confiar en nadie, no puede depender de nadie y se ha aislado emocionalmente en sí mismo. El depósito vacío del coche no es el problema. El problema es su sentimiento de abandono, que la situación ha hecho rebrotar. La mejor respuesta por tu parte no es replicar y defenderte, eso solo serviría para incrementar su sentimiento de aislamiento y reafirmar sus estrategias evitativas. En lugar de ello, como un maestro de *jiu-jitsu*, tú apuntas al centro del problema etiquetando los afectos.

Al ver sus sentimientos reconocidos y aceptados, se calma. Has demostrado ser digna de confianza, responsable, y que estás disponible para él, a diferencia de sus padres. Con el tiempo, él podrá cambiar. Aunque esto es algo sobre lo que no hay garantías. Sin embargo, es la única manera de tener una oportunidad para establecer con él una relación sana y feliz.

N/E: «¿Por qué tienes que volver a sacar el tema de Mónica? Eso pasó hace tres años y yo fui completamente inocente. ¿Por qué no lo dejas estar ya de una vez?».
T: «Estás enfadado y molesto».
N/E: «Sí, lo estoy. Estoy harto de que me avergüences».
T: «Te sientes menospreciado y ofendido».
N/E: «Desde luego que sí. Me sacas el tema de Mónica para tocarme las narices. Me cabrea un montón».
T: «Te cabrea y estás triste».
N/E: «Sí. Solo quiero que me quieran».
T: «Te sientes no amado y abandonado».
N/E: «Así es».

Esta discusión la has provocado tú, a buen seguro inconscientemente. Quizás en un momento en el que te sentías sola o excluida. Al accionar ese detonante, obtuviste una reacción que en condiciones normales habría llevado a una pelea. Pero esta vez has optado por algo diferente. Al acompañar sus emociones, has reconocido que él se ha sentido herido por tu acusación. Le has calmado, has creado un pequeño espacio para él en el que poder explayarse en sus emociones, y con ello has impedido la esperada pelea. Esto ha supuesto un gran cambio para ambos.

N/E: «Me has dicho que estuviera preparado hace veinticinco minutos, he dejado lo que estaba haciendo y aquí seguimos, y tú aún ni te has duchado. Vamos a llegar tardísimo. ¿Qué te pasa?».
T: «Estás molesto y ofendido».
N/E: «Sí. Es que siempre haces lo mismo. Yo intento respetar tu tiempo, ¿por qué no respetas tú el mío?».
T: «Te sientes menospreciado y sin apoyo».
N/E: «De verdad me gustaría que estuvieras lista para salir cuando dices que vas a estarlo».
T: «Estás nervioso, sientes que no controlas las cosas».

N/E: «Así es. Nuestros amigos nos esperan en el restaurante a la hora a la que hemos quedado».
T: «Te sientes avergonzado y un poco triste».
N/E: «Sí».

Llegar tarde a una cena es una torpeza social y puede ser motivo de disgusto. Sin embargo, el problema subyacente no es ese. Es una cuestión de falta de respeto y de vergüenza. Tu pareja no se siente con control cuando le haces llegar tarde. Se siente además responsable por ambos, y siente por anticipado la vergüenza de faltar a la cita con los amigos. Puede que sea un ejemplo del tipo de apego ansioso, para el cual el control, el orden y la predictibilidad son importantes. Al reconocer sus emociones sin responder a la pelea, le has dado la oportunidad de expresarlo. Se calma, y tú puedes pasar a la resolución del problema de modo apropiado.

N/E: «De verdad que estoy cansado de que me acuses de flirtear con otras. Me saca de quicio».
T: «Te sientes molesto».
N/E: «Sí. Haga lo que haga, parece que no hay forma de convencerte de que te soy fiel».
T: «Te sientes menospreciado y sin apoyo».
N/E: «Sí. ¿Cuándo vas a terminar con esos malditos celos?».
T: «Te sientes ofendido y avergonzado».
N/E: «Cierto. Siempre me estás acusando de serte infiel. Es para volverse loco».
T: «Te sientes poco amado y abandonado».
N/E: «Sip».

Los celos inmerecidos representan una cuestión difícil tanto para ti como para tu pareja. Puedes dejar que tus propias inseguridades os lleven a peleas y disputas, o puedes optar por aceptar sus emociones. Tú también necesitas que reconozcan tus sentimientos, pero en este preciso momento es él quien experimenta una escalada emocional. Etiquetando sus afectos consigues calmarlo, y ambos sentís el dolor de las acusaciones motivadas por los celos.

Puedes apreciar que, siguiendo este patrón de diálogo en segunda persona, las respuestas de quien escucha son similares a todas las situaciones precedentes. Lo que estás aprendiendo es que el repertorio emocional de los seres humanos puede simplificarse, reduciéndose a unas pocas emociones. Descubrirás que tu pareja siempre da vueltas alrededor de las mismas emociones, de un modo muy predecible.

Ahora ya tienes la fórmula. Anota la conversación que haya dado lugar a vuestra última pelea, siguiendo el modelo de los guiones anteriores. En los apartados del «tú», escribe las emociones que él haya experimentado, como si estuvieras etiquetando sus afectos. Escribe también sus probables respuestas y continúa hasta llegar al fondo de su experiencia emocional. Es una buena práctica y hará que el etiquetado de afectos tenga sentido para ti.

Escuchar las emociones de una mujer

Es el momento de mirar las cosas desde el otro lado. En los diálogos que siguen, he imaginado situaciones comunes que los hombres afrontan con sus novias o esposas. Habitualmente, estas situaciones abocan a peleas o a abrumadores silencios. Como verás, mediante el etiquetado de afectos serás capaz de revertir la situación en algo más positivo y pacífico.

Como sucedía con la primera tanda de diálogos, tú, ahora el chico, has hecho o dicho algo que ha hecho saltar a tu novia o esposa. Tu misión, si decides seguir adelante, es lograr desescalar las emociones de ella en noventa segundos o menos. Por regla general, esto conducirá a abordar la resolución del problema.

Tu novia o esposa (N/E): «Me merezco alguien a quien le importe algo más que una m***, como te importo a ti».
Tú (T): «Estás enfadada y molesta».
N/E: «Siempre te escabulles, no ayudas nunca, estás todo el día tumbado por ahí, mientras yo me parto la espalda trabajando».
T: «Te sientes ofendida e infravalorada».
N/E: «Lo único que haces es mirar los estúpidos partidos por la tele o jugar con tus videojuegos».
T: «Te sientes sin apoyo y poco amada».
N/E: «Eso es. Lo mismo que sentirías tú si tuvieras que aguantar lo que aguanto yo».
T: «Te sientes sola y abandonada».
N/E: «Sí, eso es».

La fórmula sigue siendo la misma: ignorar las palabras y reflejar las emociones. Quizá sea oportuno hablar acerca de tu tono de voz. Obviamente, tú quieres descubrir sus afectos y tranquilizar a tu novia o esposa. Si tratas de utilizar el etiquetado de afectos para manipularla, el efecto será contraproducente. Tu tono de voz debe ser el apropiado para la situación. Si ella está gritando, te conviene utilizar un tono inicial de voz un poco alto, pero no demasiado. Si bajas el tono de voz con respecto al de tu pareja, ella comenzará a calmarse y a ser más reflexiva. A medida que el volumen de su voz vaya bajando, haz lo mismo con el tuyo y permanece siempre por debajo. Lo que estás haciendo, básicamente, es adaptarte a su intensidad emocional en el momento más alto, y a partir de ahí seguir su declive, tanto en el tono como en el volumen.

N/E: «Si de verdad fueras un hombre, saldrías ahí fuera e intentarías hacer algo con tu vida, en lugar de estar siempre inventándote excusas de por qué eres un fracasado».
T: «Estás enfadada».
N/E: «Estoy harta de aguantar a un fracasado».
T: «Estás molesta y triste».
N/E: «Solo desearía que volvieras a estudiar o que te buscaras un trabajo. No quiero quedarme atascada en este callejón sin salida el resto de mi vida».
T: «Te sientes infeliz, sientes ansiedad».
N/E: «Siento una gran frustración».

T: «Sientes una gran frustración».

Se trata de otra manera habitual de provocar una pelea. Tú puedes enfurecerte y ponerte a la defensiva, u optar por la desescalada y la resolución de problemas. En este momento no importa si eres un holgazán apático y desmotivado. Tampoco importa si ella está completamente equivocada y en realidad tú eres un gran empresario. Lo que importa es la experiencia emocional de tu pareja y cómo respondes tú a ella. Las ofensas duelen, pero contraatacar solo empeora las cosas. Es mucho mejor ignorar las palabras y reflejar los sentimientos. Podréis hablar cuando ella se haya calmado. En este momento, es imposible convencerla de que reconsidere su opinión.

N/E: «Ahora mismo no me dirijas la palabra, estoy muy cabreada».
T: «Estás cabreada».
N/E: «Sí».
T: «Cabreada y muy molesta».
N/E: «Sí».

A veces, solo podemos optar por la suavidad y brevedad. Si tu novia o tu esposa está realmente furiosa contra ti, deberás limitarte a etiquetar los afectos de forma sencilla. Aun así, lo poco es mucho en el camino hacia la paz. Si ella parece receptiva a seguir hablando después de este reflejo afectivo inicial, continúa. Intuye las emociones subyacentes. Aunque la ira es la que se ha presentado en primer lugar y de un modo más intenso, hay otras emociones por debajo que están condicionando su realidad. Tu tarea, si ella te lo permite, es ayudarla a explicitarlas.

N/E: «Estoy bien».
T: «Estás cabreada de lo lindo».
N/E: «No, no lo estoy».
T: «Sientes una frustración de mil demonios, y te sientes ofendida».
N/E: «Jo***, sí».

El clásico «estoy bien» con un tono de voz y un lenguaje corporal que transmiten todo lo contrario delatan un comportamiento evitativo. Ella no está bien, pero en este momento no se siente lo bastante segura como para compartir su estado de ánimo. Niega su propia realidad para evitar enfrentarse con sus emociones y contigo. Si haces que se sienta segura mediante el etiquetado de sus afectos, es probable que se abra y hable más. Tienes que querer que esto suceda. Si no es así, entonces es mejor que no etiquetes sus afectos. El etiquetado de afectos crea una intimidad más profunda durante unos segundos en los que ambos compartís las emociones que ella está viviendo. Ambos sois vulnerables, lo cual puede infundir miedo. Nadie ha dicho nunca que el camino hacia la paz sea fácil. Debes tener mucho valor para superar tus propios miedos, dudas y ansiedades.

N/E: «¿Crees que estos vaqueros me hacen gorda?».
T: «En estos momentos, estás sintiendo ansiedad por tu peso».
N/E: «Sí».
T: «Te sientes insegura y falta de amor».
N/E: «Sí».
T: «Tienes miedo de verte sola y abandonada».
N/E: «Sí».
T: «Ahora mismo, te sientes como si nadie te quisiera».
N/E: «Sí».

En general, si ella pregunta: «¿Me hacen gorda estos tejanos?», tú ya sabes que, digas lo que digas, no acertarás. No hay respuesta buena. Si dices que sí, la has fastidiado. Si dices que no, ella no te creerá y pensará que le mientes para apaciguarla. La estrategia para lidiar con una situación así es recordar qué es lo que la ha llevado a hacer esa pregunta. La cuestión no es su aspecto, sino su sentimiento de inseguridad en estos momentos. Su inseguridad pasará, de un modo u otro. Mientras tanto, tú puedes ayudarla a gestionarla mediante el etiquetado de afectos, con el fin de que saque a la luz sus sentimientos reales.

Estos diálogos te muestran lo sencilla que resulta la desescalada emocional si estás dispuesto a ignorar las palabras y prestar atención a las emociones. No hay necesidad de pelear, discutir, ponerse a la defensiva ni entregarse a comportamientos destructivos en las relaciones de pareja. De vez en cuando podrás encontrar algo de resistencia, es normal. Entonces retírate y vuelve a intentarlo pasados diez minutos.

Un comentario sobre las citas

Etiquetar los afectos de otra persona genera muy rápidamente un sentimiento de intimidad compartida. Cuando empiezas a salir con alguien, incluso antes de que exista una relación propiamente dicha, puedes utilizar el etiquetado de afectos con un poderoso efecto. Desde la primera o la segunda cita, la otra persona responderá muy positivamente al comprobar que la escuchas como él o ella quizá nunca han sido escuchados.

Cuando enseñaba la técnica del etiquetado de afectos en la Universidad Metodista del Sur, puse la tarea de etiquetar los afectos de un desconocido en un Starbucks. A la mañana siguiente, pregunté si alguien tenía alguna historia que contar. Una de las estudiantes, una mujer joven, levantó la mano.

—Cuente lo sucedido —le pedí.

—Bien, pues he ido al Starbucks esta mañana a primera hora. Mientras estaba en la cola, que era bastante larga, a un tipo detrás de mí se le han caído un montón de papeles al suelo. Me he agachado y

me he puesto a recoger papeles para ayudarle. Al entregárselos, le he dicho: «Se ha puesto usted nervioso». Se le ha iluminado el rostro y ha dicho: «Sí». ¡Y se ha puesto a ligar conmigo!

Todos nos echamos a reír. La joven acababa de aprender que incluso el más pequeño etiquetado de afectos te hace parecer muy atractiva. La moraleja de la historia es que no hay que ir por ahí etiquetando afectos indiscriminadamente. No siempre nos interesará la atención que generará.

SABER ESCUCHAR Y RESOLVER PROBLEMAS CON TU PAREJA

El matrimonio y las relaciones de compromiso a largo plazo siguen el arco vital típico de las personas, con giros diferentes para cada cual. Ahora bien, la tarea consiste en vivir esa vida juntos. Ello incluye entretejer dos economías, dos esferas sociales, dos mundos laborales y dos ámbitos familiares. La tarea de traer y criar hijos se convierte en algo muy importante. Ganarse el sustento y progresar en la carrera profesional ocupará buena parte del tiempo. Al tratar de compaginar todas estas nuevas tareas, entra en juego el estrés. Las posibilidades de que surjan conflictos, peleas y desavenencias crecen con las responsabilidades añadidas, la percepción de pérdida de libertad y autonomía, y las tensiones de la vida diaria.

Por si todo ello fuera poco, está el triste hecho de que, inmersos en el ajetreo de la vida diaria, nuestras necesidades emocionales pueden quedar insatisfechas, al igual que las necesidades emocionales de nuestro cónyuge, con frecuencia minusvaloradas. Esto conduce a la soledad en el seno de la relación, a la tristeza y a una pesadumbre a veces profunda que, quizá, sentimos de un modo vago, pero que a buen seguro no expresamos. No parece un buen momento para la vulnerabilidad y la confianza emocional se reduce.

Muchas parejas lo afrontan volcándose en sus hijos. Los niños devuelven el cariño, lo cual es embriagador y enmascara el desierto emocional que atraviesa la pareja. Cuando los hijos dejan de mostrarse cariñosos porque están pasando por sus propias vivencias emocionales, la reacción parental puede ser de profundo sentimiento de rechazo y dolor, lo que puede derivar en hacérselo pagar a los hijos. Estos aprenden así a no tomar conciencia de sus emociones, y de este modo el ciclo se repite. Si los padres no aprendieron a ser competentes emocionalmente, puede ser debido a que cargaron con la herencia programada de sus padres y abuelos. Esta herencia programada la transmitirán inconscientemente a sus hijos.

En esta vida, el conflicto es inevitable. Se generan discusiones y peleas. Crecen el dolor, el resentimiento, la ira y la frustración. Por supuesto, todo ello se suma al estrés que supone sobrevivir en la vida

actual. No siempre se traduce en «fueron felices y comieron perdices».

Pero no tiene por qué ser así.

Aprender a utilizar las habilidades de escucha y resolución de problemas puede ayudar a romper este círculo vicioso. Como prueba del poder de esta obra, mi esposa Aleya Dao y yo estamos felizmente casados. Tenemos algún conflicto de vez en cuando y pasamos por situaciones de estrés, como cualquier persona. Pero hemos optado por centrarnos en la vivencia emocional del otro y etiquetarnos afectivamente cuando es necesario. Y funciona como por ensalmo.

A estas alturas ya conoces los puntos básicos de la técnica:

- Ignorar las palabras.
- Intuir las emociones.
- Reflejar las emociones mediante una frase simple.
- Utilizar frases en segunda persona («tú»), no en primera («yo»).
- No hacer preguntas.
- Detenerte después de noventa segundos o cuando aprecies una respuesta de relajación (lo que se produzca primero).

En el caso de tu cónyuge o pareja, que nunca ha estado expuesto a este nivel de atención, modifica el patrón básico. Lo ideal sería que el etiquetado de afectos fuera indetectable por parte de tu pareja la primera vez que lo intentes. Si tu pareja lo descubre, es probable que recibas rechazo. La respuesta típica sería algo como: «¿Qué haces? ¡No me vengas con esas!».

Estarás tentado de rendirte. No lo hagas. Esta técnica requiere práctica, y la práctica lleva su tiempo. Los fallos son inevitables y, además, son el único camino al dominio de la técnica. Cuentas con mi permiso para darte de bruces en el intento, con tal de que no lo dejes. Perdónate a ti mismo el error y anímate con el tranquilizador pensamiento de que estás aprendiendo a ayudar a los demás.

Para reducir el riesgo de fracaso hasta que hayas ganado confianza, sigue estas reglas:

1. No pruebes el etiquetado de afectos por primera vez si la situación es de intensa escalada emocional.
2. Limita tu respuesta a una sola emoción: «Estás enfadado».
3. Mantén un tono de voz informal y familiar si es apropiado para la situación. Asegúrate de no sonar condescendiente o irrespetuoso.
4. Observa la respuesta de tu pareja. Si es buena, prueba de nuevo. Si es mala, retírate e inténtalo más tarde.

Un truco que puede resultarte muy útil es elegir una situación positiva para practicar el etiquetado de afectos. He aquí un breve

diálogo que muestra cómo podría realizarse en un par de segundos.

Tu pareja (P): «¡Goool! ¡Ja! ¿Has visto eso? ¡Ha sido increíble!».
Tú (T): «Ha sido increíble. Estás superemocionado».
P: «¿Cómo? Ah, sí, ha sido un subidón. ¡Genial!».

Has elegido una situación de muy bajo riesgo con un momento de gran emoción. Has realizado un reflejo simple para responder al gol. Tu pareja se ha quedado desconcertada unos instantes porque tú nunca habías hecho eso antes. No obstante, como ha sido un momento pasajero, ha vuelto a centrarse en el partido. Ha sido un gran comienzo. Mejor no volver a probar con el etiquetado de afectos durante el partido ni ese mismo día. Déjalo estar. Ya has hecho bastante.

Supongamos que te ha pillado el truco. ¿Cómo salir airosa cuando tu pareja reacciona mal? He aquí un diálogo con algunas ideas:

P: «¡Goool! ¡Ja! ¿Has visto eso? ¡Ha sido increíble!».
T: «Ha sido increíble. Estás superemocionado».
P: «¿Eh? ¿Qué sabrás tú cómo me siento? ¿Qué memez de libro de autoayuda estás leyendo?».
T: «No pretendía incomodarte ni ofenderte. Solo he visto que estabas emocionado con el gol y lo he comentado».
P: «¿Hm? Bueno, no me gusta que pruebes esas bobadas pacifistas conmigo».
T: «Está bien, disculpa por haberte incomodado».

Por lo general, si te disculpa y tocas retirada, el asunto queda olvidado. Si tu pareja quiere iniciar una discusión, simplemente puedes decir que estás intentando escucharle de un modo más profundo.

P: «¡Goool! ¡Ja! ¿Has visto eso? ¡Ha sido increíble!».
T: «Ha sido increíble. Estás superemocionado».
P: «¿Eh? ¿Qué sabrás tú cómo me siento? ¿Qué paparruchadas de autoayuda estarás leyendo?».
T: «No pretendía incomodarte ni ofenderte. Solo he visto que estabas emocionado con el gol y lo he comentado».
P: «¿Hm? Bueno, pues no me gusta que pruebes esas bobadas pacifistas conmigo».
T: «Está bien, disculpa por haberte incomodado».
P: «Vamos, es que me pone de los nervios cuando te da por probar esas cosas conmigo».
T: «Bueno, intentaba escucharte a un nivel más profundo. Quiero que sientas que te escucho y te comprendo».
P: «¡Hmpf!».

¿Qué te dice todo esto? Recuerda que la mayoría de las personas, incluida tu pareja, son emocionalmente incompetentes. Un filósofo de comienzos del siglo XX, Thorsten Veblen, acuñó la expresión «incapacidad adquirida». Eso es lo que nos sucede en nuestras relaciones: tenemos una incapacidad adquirida para escucharnos el uno al otro a un nivel profundo. Esta incapacidad ha sido programada en nosotros por parte de nuestros padres, nuestros semejantes y

nuestra cultura. Las emociones son malas, la racionalidad es buena. El señor Spock es digno de admiración.

El resultado de esta incapacidad es que tu pareja experimenta ansiedad. A un nivel inconsciente, el cerebro experimenta una nueva e irreconocible señal social, la etiqueta de la emoción. Dado que el cerebro de tu pareja (al igual que el tuyo y el mío) no puede distinguir entre una amenaza física y una amenaza social, este nuevo estímulo lo cataloga, en el mejor de los casos, como sospechoso y probablemente peligroso. Este juicio tiene lugar fuera de la conciencia de tu pareja, es casi instantáneo y tiene como consecuencia un inmediato y automático comportamiento defensivo.

La resistencia de tu pareja no significa que hayas fracasado; significa que tu éxito ha sido excesivo. Verdaderamente has tocado los centros emocionales de tu pareja, en un sentido nuevo. Tu pareja no está totalmente preparada para lo que se avecina en vuestra relación. Tu táctica debe ser retirarte y volver a intentarlo más adelante. La siguiente vez, procura realizar el etiquetado afectivo sin hacer saltar las alarmas de incendio. Sé más sutil. Funcionará, ya lo verás.

Consideremos un diálogo en que haya funcionado a la perfección:

P: «¡Goool! ¡Ja! ¿Has visto eso? ¡Ha sido increíble!».
T: «Ha sido increíble. Estás superemocionado».
P: «Sí, lo estoy. ¿Has visto ese pase? Brutal. ¿Y toda la jugada anterior?».
T: «Estás sorprendido, encantado e impresionado con esa jugada».
P: «Desde luego. Me parece que es la primera vez que te veo un mínimo interés por el fútbol. Normalmente lo toleras y poco más».
T: «Estás asombrado y contento».
P: «Sip. Ya veo que lo has pillado. Gracias».

Aquí ha pasado algo que también es común. Tu pareja dice: «Me parece que es la primera vez que te veo un mínimo de interés por el fútbol». Él no ha asociado conscientemente el etiquetado de los afectos con sus emociones. En lugar de eso, se ha producido una transferencia simbólica de significado entre ser escuchado emocionalmente y el interés por el fútbol. Esto sucede muchas veces cuando las personas no son capaces de articular sus emociones. En lugar de debatirse, el cerebro inconsciente selecciona algo más fácil de captar, como el fútbol, y genera una envoltura de significado a su alrededor. Los psicólogos cognitivos lo llaman «efecto sustitutivo». Cuando lo identifiques, lo detectarás a menudo.

Consideremos algunos diálogos más. Este seguramente te sonará:

P: «Un día de perros en el trabajo».
T: «Te sientes derrotado».
P: «Sí, esos imbéciles del departamento de compras prometiendo siempre el oro y el moro a los clientes, y luego nosotros tenemos que acudir al rescate».
T: «Sientes que no te respetan y no te valoran».
P: «Sí. Y quieren que los rescatemos en el último minuto, lo cual nos trastoca el

volumen de trabajo».
T: «Estás enfadado y nervioso porque no puedes distribuir bien el volumen de trabajo».
P: «Sí. Los incentivos están vinculados con la producción, así que, cuando vienen esos idiotas a tocarnos las narices, nos estresamos de verdad. Es como si tuviéramos que salvar sus incentivos a costa de los nuestros».
T: «Te parece una situación injusta».
P: «Vaya que sí, maldita sea. Gracias por escucharme. No pretendía desahogarme así contigo».

Este es un uso clásico del etiquetado de afectos, sumándole quizá algún mensaje central, para ayudar a tu pareja a entender sus emociones después de un día difícil en el trabajo. Habrás apreciado la respuesta de relajación cuando has tocado el corazón de las emociones. Es un buen momento para señalar la diferencia entre comprensión y empatía. Cuando practicas el etiquetado de afectos, estás siendo empático. Si te limitas a escuchar y a prestar una atención adecuada, acompañada de señales de seguimiento, estás siendo comprensivo. He aquí el mismo diálogo, cambiando la empatía por la comprensión:

P: «Un día de perros en el trabajo».
T: «Hmm. Siento que hayas tenido un día tan malo».
P: «Sí, esos imbéciles de compras prometiendo siempre el oro y el moro a los clientes, y luego nosotros tenemos que acudir al rescate».
T: «Sí, sé lo que quieres decir».
P: «Sí. Y quieren el rescate en el último minuto, lo cual nos trastoca el volumen de trabajo».
T: «Tienen que ser unos imbéciles para haceros eso».
P: «Sí. Los incentivos están vinculados con la producción, así que, cuando vienen esos idiotas a tocarnos las narices, nos estresamos de verdad. Es como si tuviéramos que salvar sus incentivos a costa de los nuestros».
T: «¡Increíble!».
P: «En fin, no hay nada que hacer. Necesito un trago».

No hay nada malo en la respuesta comprensiva. No obstante, si de verdad quieres calmar a alguien y llevarlo de un estado de alteración a la serenidad, tienes que ser empático. El único medio seguro para conseguirlo es mediante el etiquetado de afectos.

Desactivar discusiones y peleas

La prueba de fuego de todo esto es desactivar una discusión o una pelea con tu pareja. Empecemos colocando el listón del éxito muy bajo. Si puedes evitar que estalle una de cada diez peleas, lo consideraremos un gran trabajo. Cuando aprendemos nuevas formas de actuar, tendemos a esperar demasiado de nosotros mismos. En este caso, date por satisfecho con un progreso gradual. (Aunque pienso que conseguirás resultados mucho mejores).

Veamos una situación en que tu pareja intenta generar una

escalada de conflicto:

P: «Siempre me haces lo mismo. Siempre me haces lo mismo».
T: «Estás contrariado y enfadado».
P: «¿Por qué tienes que hacerme siempre esto?».
P: «Sientes que te falto al respeto».
P: «Escucha lo que te digo, aunque solo sea una vez en tu vida».
T: «Sientes que no te escucho. Estás nervioso y asustado de verdad».
P: «Nunca me escuchas».
T: «Estás triste y te sientes invisible. Sientes que no te escucho y por eso te sientes solo, como si nadie te quisiera».
P: «Sí».

El secreto está en reconocer el bloqueo. Tu pareja está bloqueada cuando repite lo mismo una y otra vez. En este caso, el bloqueo tiene que ver con el tema de la escucha. Tu pareja ni siquiera ha captado tu primer intento de etiquetar las emociones. Por el contrario, responde tal como le dice la vieja herencia programada. Como tu pareja no espera ser escuchada, surge la primera afrenta: «Escucha lo que te digo, aunque solo sea una vez en tu vida», seguida de «Nunca me escuchas».

Al percibir el bloqueo, sabes que existe una experiencia emocional más profunda que tu pareja no puede exteriorizar. Como suele ocurrir, tu pareja no posee la granularidad emocional suficiente para expresarse. La respuesta es acusarte a ti de no escucharle. De algún modo, debes penetrar en los sentimientos de tu pareja y aprehenderlos. Al etiquetar sus afectos haces precisamente esto. En este ejemplo, al intuir la tristeza, la sensación de ser invisible y de no ser amado, has sido capaz de llegar a la raíz de sus sentimientos. La pelea termina.

En algunas ocasiones, es el dinero lo que enciende las discusiones. He aquí una situación común y cómo manejarla:

P: «¿Dónde has ido a comer hoy?».
T: «A un italiano».
P: «¿Qué has pedido?».
T: «Una ensalada César con pollo».
P: «¿Y cuánto te has gastado?».
T: «Trece dólares».
P: «¿Trece pavos por una ensalada de nada? ¡No podemos permitírnoslo!».

Sustituye la ensalada y los trece dólares por cualquier otra cosa. Normalmente, cuando te ves envuelta en este género de disputas, defiendes tu independencia y te niegas a aceptar la acusación de que estás malversando la fortuna familiar. Por debajo de esa acusación está la insinuación de que no amas a tu pareja, lo cual enciende la mecha de la pelea.

Prueba con esto y observa lo que sucede:

P: «¿Dónde has ido a comer hoy?».

T: «A un italiano».
P: «¿Qué has pedido?».
T: «Una ensalada César con pollo».
P: «¿Y cuánto te has gastado?».
T: «Trece dólares».
P: «¿Trece pavos por una simple ensalada? ¡No podemos permitírnoslo!».
T: «Estás enfadado».
P: «Sí, estoy enfadado. No podemos permitirnos gastos así en nuestro día a día».
T: «Estás nervioso y molesto».
P: «Sí. Tenemos un alquiler que pagar y comida que comprar, y tú vas y te gastas trece dólares en una ensaladita italiana».
T: «Estás triste y te sientes abandonado. Te sientes sin apoyo».
P: «Sí».

Te sorprenderá la cantidad de veces que la pelea no tiene que ver con el dinero, en realidad. El dinero se convierte en símbolo de otras cosas, como el amor, el aprecio, el apoyo y la seguridad emocional. Arremeter contra el derroche de dinero se ha convertido en una forma fácil de decir: «Estoy preocupado por salir adelante»; o «No me siento seguro»; o «Nadie me ama». Si eres capaz de ignorar las palabras acerca del dinero y del derroche y centrarte en las emociones reales, podrás llegar hasta los verdaderos sentimientos de tu pareja y aceptarlos. Luego también podrás abordar la resolución del problema, si el dinero realmente lo es.

La siguiente es una situación difícil. El tema gira en torno a la posibilidad de formar una familia, fuente habitual de intensas discusiones.

T: «Deberías dominar ese genio».
P: [Con sarcasmo]. «Oh, así que tenemos que dominar mi genio, porque el problema soy yo, claro».
T: «Tenemos que aceptar el hecho de que hasta la más pequeña discusión desemboca en una gran bronca».
P: «Será por tu falta de compromiso cuando se trata de formar una familia. Eres incapaz de dar ese paso».

Según el curso habitual de los acontecimientos, esta conversación deriva rápidamente en una escalada emocional hasta que os gritáis el uno al otro. Tu pareja te hace callar con sus ataques sin tregua. Está tremendamente contrariada y herida por ver frustrados sus deseos de tener hijos. Y a ti te asusta mortalmente la idea de traer un hijo al mundo con una pareja tan explosiva.

He aquí una sugerencia que puede funcionar:

T: «Deberías dominar ese genio».
P: [Con sarcasmo]. «Oh, así que tengo que dominar mi genio, porque el problema soy yo, claro».
T: «Tenemos que aceptar el hecho de que hasta la más pequeña discusión desemboca en una gran bronca».
P: [Levantando la voz, cada vez más airada]. «Será por tu falta de compromiso cuando se trata de formar una familia. Eres incapaz de dar ese paso».
T: «Sientes una gran frustración y estás enfadada».

P: «Sí. Y más que frustración, y más que enfadada».
T: «Te sientes ignorada, no te sientes tratada con respeto».
P: «¡Eso es!».
T: «Estás nerviosa y confusa, no sabes qué esperar del futuro».
P: «¡Así es!».
T: «Estás triste y te sientes sola. Te sientes abandonada, como si nadie te amara».
P: [Rompiendo a llorar]. «¡Sí!».

Al menos por esta vez, la discusión no sufre una escalada emocional hasta arrastraros a ambos a una gran pelea. Aquí hay en juego cuestiones muy serias que pueden necesitar la ayuda de un psicólogo de pareja y de familia. No obstante, mediante el etiquetado de afectos, has dado el primer paso para salir del círculo interminable de disputas y rechazos mutuos.

Cómo hacer que la otra persona escuche

A estas alturas, si has venido poniendo en práctica estas ideas, quizás estés preguntándote cómo conseguir que te escuchen a ti. Es estupendo ser capaz de lograr la desescalada emocional de un niño, un amigo o una pareja enojados, pero ¿qué sucede cuando necesitas que te escuchen?

No existe una respuesta sencilla. Ahora que sabes lo que es escuchar de verdad, con profundidad y empatía, no te conformarás con «lo de siempre». Una idea sería quedar con una amiga de confianza, regalarle un ejemplar de este libro y trabajar los capítulos uno por uno. Así ella podría practicar sus habilidades contigo, y tú podrías hacer que te escuchara.

Si tu pareja o tu cónyuge es una persona abierta a aprender cosas nuevas, puedes probar lo mismo con ella. No obstante, esta opción puede resultar más difícil, por la intimidad o la falta de ella. Con la práctica pueden aflorar multitud de emociones que podrían conduciros a situaciones temibles. Siempre que ambos tengáis la valentía suficiente para enfrentaros a vuestros demonios, puede ser un esfuerzo eficaz y gratificante. Si comienzas a etiquetar los afectos de tus hijos, descubrirás en cuestión de días que, con toda naturalidad, ellos hacen lo mismo. No te sorprendas si empiezan a etiquetarte los afectos a ti. Acepta el regalo que te ofrecen con generosidad.

Otra forma de introducir con mano izquierda a la pareja o a un familiar en el etiquetado de afectos es a través del procedimiento de los círculos de paz presentados en el capítulo 4. Como hay que ganarse el derecho a hablar en el círculo, es un lugar seguro y de escaso riesgo donde aprender cómo escuchar las emociones de otra persona.

Me había quedado bloqueado. Los miembros de la pareja se gritaban el uno al otro. Como mediador, me sentía incapaz de detener la disputa. El motivo era algo trivial, a primera vista. Veinte años atrás, cuando la pareja se había casado, se había producido un accidente de coche en el que se habían visto involucrados los niños. El seguro incluía una cláusula de fideicomiso en el caso de accidente de menores de edad, lo que significaba que los 18.000 dólares aportados por la compañía de seguros no podían gastarse sin una orden judicial.

Después del divorcio, el exmarido había dejado de pagar las mensualidades de la pensión de manutención, por lo que la exmujer se había visto en dificultades económicas. Les habló a sus hijos, ya adultos, del dinero en fideicomiso. Los jóvenes le dijeron: «Mamá, no te preocupes. Cobra el importe y utiliza el dinero según tus necesidades». Y así lo hizo ella.

Cuando el exmarido se enteró, se puso furioso. Presentó contra ella una demanda por quebrantamiento de deuda fiduciaria y desacato a la sentencia judicial. Para cuando vinieron a verme, se habían gastado más de 50.000 dólares en abogados, en un litigio suscitado por 18.000 dólares.

De pronto, mientras estaba allí sentado, escuchando cómo se increpaban el uno al otro a grandes voces, se me ocurrió una idea.

—¡Silencio! —pedí. Ambos se volvieron hacia mí. Por fortuna, dejaron de gritar—. Probemos con algo diferente. Viv, quiero que escuches a Michael ignorando sus palabras. ¿Crees que puedes hacerlo?

—¿Qué quieres decir con ignorar las palabras? —preguntó ella.

—Quiero que ignores las palabras que él pronuncia y que nos digas lo que crees que él está sintiendo mientras cuenta su versión de la historia. ¿Podrías hacerlo? —dije.

—No sé —respondió.

—¿Estás dispuesta a intentarlo? —pregunté.

—Supongo que sí —dijo con cautela.

—Bien. Vamos a intentarlo —dije—. Michael, explica tu historia de nuevo.

Michael se puso a contar su versión. Al cabo de cinco segundos, Viv exclamó:

—¡Mientes! ¡Maldito embustero! Todo lo que dices es mentira.

—¡Un momento! —exclamé—. Viv, por favor, intenta ignorar sus palabras y prestar atención a lo que siente. ¿Qué te parece que está sintiendo en este preciso momento?

—No lo sé —dijo ella.

—Está bien. Vamos a intentarlo una vez más —dije—. Viv, volvamos a empezar, por favor.

Michael comenzó de nuevo, y antes de que Viv tuviera ocasión de interrumpirlo, lo detuve y me volví hacia ella.

—Viv, ¿qué te parece que Michael está sintiendo en este preciso momento?

Viv hizo una pausa.

—Bueno, está muy enfadado.

—Muy bien. Díselo a él —le pedí.

Viv miró a Michael y dijo:

—Estás enfadado de verdad.

—Perfecto —dije.

—Desde luego que estoy enfadado ¡maldita sea! Estoy cabreado y harto. No haces más que faltarme al respeto, y a los chicos también, y hacer lo que te viene en gana —espetó Michael.

Pude palpar la incipiente irritación de Viv.

—Viv, ignora sus palabras. ¿Qué está sintiendo Michael?

—Pues que está harto y que le faltan al respeto —dijo.

—Estupendo —dije—. Continúa.

Michael prosiguió con su historia. Le dejé decir un par de frases más, hasta que dijo algo irrespetuoso y potencialmente incendiario. Entonces lo contuve y le pedí a Viv que reflejara cuáles eran sus sentimientos. Continuamos así unos diez minutos más, hasta que Michael concluyó su historia.

Cuando guardó silencio, me volví hacia Viv y le pregunté:

—¿Qué te ha parecido?

—Realmente motivador. No me he enfadado en absoluto, cuando me he puesto a prestar atención únicamente a sus sentimientos, ignorando las palabras —dijo ella.

Miré a Michael. Tenía la cara tapada entre las manos y sollozaba en silencio. Era realmente sorprendente.

—Michael, ¿estás bien? —pregunté.

Michael se recompuso un poco y elevó la mirada hacia Viv. Dijo:

—Es la primera vez que me escuchas en veinticinco años.

Ella se quedó muda de asombro, lo mismo que yo.

Le pedí a Viv que contara también su versión de la historia. Le dije a Michael que ignorara las palabras y que prestara atención a los sentimientos de Viv. Al principio, tuvo el mismo problema que ella, al querer replicar a lo que oía. Pero, al igual que Viv, enseguida aprendió a ignorar las palabras y prestar atención tan solo a las emociones.

Una vez concluida la narración, Michael dijo:

—Todo este asunto es una verdadera estupidez. Lamento haber presentado la demanda. Me sentía muy herido porque no me consultaras, simplemente. Dejémoslo estar.

Y así fue como una demanda judicial extremadamente dura y costosa para dos personas que estaban formalmente casadas, terminó.

Yo estaba perplejo.

¿Qué había sido aquello?

No tenía la menor idea, pero me sentía feliz porque aquellas dos personas encantadoras hubieran sido capaces de superar aquel problema, y de haber podido ayudarlas. Durante un par de años olvidé prácticamente el asunto. Por entonces no sabía que había dado casualmente con el etiquetado de afectos. No fue hasta que conocí el estudio basado en el escaneo del cerebro de Matthew Lieberman de 2007, cuando entendí el significado de lo que había sucedido entre Viv y Michael.

Como mencioné en el capítulo 1, las investigaciones de Lieberman y sus colegas de la Universidad de California son muy importantes para el desarrollo del procedimiento de desescalada presentado en este libro. Lo que descubrí fue que el etiquetado de afectos hace decrecer la actividad en los centros emocionales del cerebro (disminución de la respuesta en la amígdala y en otras zonas del sistema límbico) y aumentar la actividad en los centros de la función ejecutiva del cerebro (corteza prefrontal ventrolateral derecha). Con el etiquetado de afectos, a medida que la función ejecutiva aumenta, la reactividad emocional decrece. En pocas palabras, el estudio presentaba el etiquetado de afectos como un medio para la desescalada emocional a lo largo de una vía neuronal diferenciada. Era la prueba empírica de que el etiquetado de afectos no es algo esotérico y sensiblero, sino una técnica legítima basada estrictamente en la ciencia. A partir de ahí comencé a elaborar la idea, a desarrollar habilidades, a probarlas y a desplegarlas en mi práctica profesional: gabinete de mediación, talleres y cursos académicos.[2]

Custodia compartida

Aunque te divorcies de tu pareja, seguiréis compartiendo la custodia de los hijos para siempre. Custodiar de forma compartida a los hijos como excónyuges representa uno de los desafíos más difíciles que puede haber en la vida. Cuando hay que tomar decisiones acerca de los hijos, los padres divorciados deben estar dispuestos a buscar un terreno neutral. Si tu ex y tú no encontráis una posición desde la que poder negociar, acordar compromisos y lograr un grado razonable de cooperación entre ambos, tus hijos y tú sois candidatos a pasar por un gran número de penalidades. Si el conflicto entre tu ex y tú es tan agrio que cada vez que el otro dice algo se produce una reacción irreflexiva de rechazo, tus hijos y tú sufriréis.

Hay dos niveles correspondientes a sendas situaciones penosas por los que las personas se ven privadas de la capacidad para cooperar como progenitores con la custodia compartida. Los padres que se

encuentran en el primer nivel creen sinceramente que sus hijos deben mantener una relación sana con el otro progenitor. El problema está en que no son capaces de dominar su frustración, su amargura y su dolor. Cuando sus sentimientos heridos se disparan, arremeten contra el otro progenitor. Generalmente, al recuperar el control se sienten culpables por su reacción y dan marcha atrás arrepintiéndose de su mala conducta. Su intención es buena, pero pierden el control porque la intensidad de sus sentimientos les puede.

Si ambos padres se encuentran en este primer nivel, la custodia compartida es muy difícil. No obstante, si uno de ellos es capaz de etiquetar los afectos hasta poder abordar la fase de resolución de problemas, el otro progenitor responderá. Hacen falta un valor y una paciencia enormes para abrirse camino en medio de la disfunción emocional, la ira y la desconfianza. Con el tiempo, sin embargo, la relación de custodia compartida puede mejorar.

El segundo nivel en cuanto al tipo de situación dolorosa es mucho más difícil. Un progenitor divorciado que se encuentra en este nivel siente con gran intensidad la ira, el abandono y la traición. Estos sentimientos exacerbados no tienen curación. Al contrario, ya que la relación de custodia compartida con una persona a la que desprecian, al verse forzados a ella, los intensifican. El mero hecho de ver al otro progenitor o tener que hablar con él desencadena el odio. Están atrapados en un infierno de ira del que no pueden escapar. Si los sentimientos son mutuos, cada discusión terminará en una batalla por la custodia o por el régimen de visitas delante de un juez. Estos padres están obsesionados por destruir la relación de los hijos con el otro progenitor. Su convencimiento descansa a veces en el autoengaño o la irracionalidad. Nadie, y mucho menos un tribunal, es capaz de convencerles de que están equivocados. Cualquiera que lo intenta se convierte en enemigo.

Se genera un tipo de combate de «nosotros contra ellos». Su ira es inextinguible, porque creen que se han convertido en la víctima del otro progenitor. Cualquier cosa que hagan para proteger a sus hijos estará justificada. Los anima el deseo de venganza, e intentan castigar al otro progenitor mediante órdenes judiciales que les dificulten o impidan ver a los hijos. La autoridad de un tribunal no los intimida. Con frecuencia creen en una causa más noble, por lo que deben proteger a los hijos a toda costa. Para la otra parte, es muy difícil cooperar con este tipo de progenitor. No obstante, si uno tiene cierto conocimiento de lo que está pasando, hay estrategias que pueden ayudar. Comencemos por las seis necesidades de las víctimas.

LAS SEIS NECESIDADES DE LAS VÍCTIMAS

Como mediador, he visto desplegarse el círculo de la victimización una y otra vez. En muchos conflictos, ambas partes se sienten victimizadas. Se ven atrapadas, como si se hubieran dejado arrebatar todo poder por parte del otro. Hace muchos años, asistí a una conferencia de mi amiga y colega Erica Ariel Fox en la que hablaba de las seis necesidades de las víctimas.

Estas necesidades son:

- Venganza.
- Justificación.
- Aprobación.
- Ser escuchado.
- Encontrar un sentido.
- Seguridad.

Venganza

La necesidad de venganza es poderosa, porque se asienta en los centros de recompensa del cerebro. A diferencia de muchas otras emociones y afectos, la venganza tiene un carácter anticipador. Nos recompensamos a nosotros mismos con pequeñas dosis de dopamina cada vez que imaginamos que castigamos a nuestro torturador. La dopamina es la sustancia neuroquímica asociada con el placer y el aprendizaje. En los circuitos de la dopamina está la razón de que la cocaína y la heroína sean tan adictivas. Estas drogas imitan los efectos de la dopamina.

Nos vemos incitados a actuar por las expectativas de un juicio al que tenemos derecho con respecto a nuestro enemigo. El problema es el siguiente: si somos capaces de consumar la venganza, no obtendremos ningún tipo de descarga de dopamina. La golosina que recibimos de nuestro cerebro por aplastar a nuestro contrincante es muy escasa. El efecto es sentirnos deprimidos, abatidos, irritados e insatisfechos. Acariciábamos la creencia de que íbamos a sentirnos muy bien reparando la enorme injusticia que nos habían hecho, y cuando obtenemos esa retribución, no sentimos absolutamente nada. Aunque se haya hecho justicia, nos sentimos como si no fuera así. Muchas veces fui testigo de este efecto en mi época de abogado litigante. Representé a muchos clientes, demasiados, que, después de ganar un juicio, se quedaban decepcionados y enfadados. La victoria no les proporcionaba el alivio que esperaban. Esta fue una de las razones principales por las que abandoné los tribunales para dedicarme a la mediación.

La venganza conduce a conductas emocionales. La toma de decisiones resulta perjudicada cuando las personas están bajo la

influencia de sentimientos de venganza. Su percepción de la realidad se ve distorsionada. Consideran la paz como una debilidad, y la negociación como una capitulación con respecto a unos valores sagrados. La venganza es la primera y principal necesidad de toda víctima.

Justificación

La justificación consiste en la necesidad de tener razón. Las víctimas suelen sentir que han sido agraviadas, por lo que experimentan una intensa necesidad de reivindicación. Esta necesidad lleva a muchas personas a presentar pleitos por la única razón de demostrar que tenían razón y que la otra persona estaba equivocada.

Aprobación

Entendemos por aprobación la necesidad de la víctima de ser respetada y apreciada como ser humano. Con frecuencia las víctimas experimentan desesperación, aflicción y sentimientos de abandono. Su necesidad de aprobación se traduce en el deseo de superar las emociones negativas y sentirse bien consigo mismas. La aprobación restituye la autoestima, la honra y la dignidad.

Ser escuchado

La necesidad de la víctima de ser escuchada no gira tan solo en torno a que los demás escuchen su versión de la historia, sino que significa ser escuchada a un nivel profundo y con empatía. Como apunté más arriba en este mismo capítulo, cuando la víctima se bloquea, repite la misma historia una y otra vez. El bloqueo significa que la víctima no ha sido escuchada a un nivel suficientemente profundo. La repetición de lo contado representa un intento inconsciente de procesar recuerdos emocionales difíciles para poder convivir con ellos. Seguramente habrás intuido ya que el etiquetado de afectos y la formulación de mensajes centrales son los mejores cauces para satisfacer la necesidad de la víctima de ser escuchada.

Encontrar un sentido

Somos seres creadores de realidad. Nuestros cerebros confieren sentido al mundo elaborando una historia que nos ayude a comprender lo que sucede a nuestro alrededor. Para la víctima, la

línea argumental de la historia ha sufrido una grave alteración. Ya no puede dar sentido al mundo, debido a que se ha producido un acontecimiento traumático que ha quebrantado sus principios, sus expectativas y sus creencias sobre cómo son las cosas. Para recuperar la sensación de control y estabilidad, las víctimas tienen la necesidad de encontrarle sentido al caos en el que están sumidas. En ocasiones, será un sentido de cariz religioso; en otras, consistirá en asumir el conflicto como si fuera una guerra santa. La necesidad de encontrar un sentido se convierte en algo obsesivo cuando la elección recae en un fin trascendente.

Seguridad

Con frecuencia, las víctimas se sienten amenazadas, tanto física como emocionalmente. Su percepción de un mundo seguro y tranquilizador ha quedado hecha añicos. Buscan vías para gestionar un miedo omnipresente, entre las que se incluyen comportamientos adictivos de todo tipo: depresión, evasión, hostilidad, agresión... Todas estas formas de comportamiento constituyen tácticas inconscientes para afrontar esta necesidad de seguridad insatisfecha.

Atender a las necesidades de la víctima

Es notable constatar el hecho de que, si la necesidad de una víctima de ser escuchada resulta satisfecha, todas las demás necesidades quedan también satisfechas. Y, lo que aún es más notable, la necesidad de venganza desaparece. He presenciado esta transformación en cientos de conflictos, y he oído otros muchos testimonios de víctimas que lograban salir a la luz y encontrar un camino de sanación después de que se reconocieran sus sentimientos. Escuchar en profundidad no siempre funciona la primera vez, a veces ni siquiera la vigésima. Sin embargo, va tan bien la mayoría de las veces, que es mi táctica cuando tengo que ayudar a las víctimas a manejarse con un conflicto.

Veamos cómo podríamos servirnos de nuestro conocimiento de las seis necesidades de las víctimas para tratar con una expareja difícil en cuestiones de custodia compartida.

El primer paso es reconocer que tu expareja se siente víctima. No importa si has sido un santo o un demonio en tu matrimonio. Esto significa que no puedes ponerte a la defensiva cuando te veas acusado o atacado. Por supuesto que te sientes interiormente a la defensiva, o más que eso, enfadado. Sin embargo, si lo que quieres es salvar una situación calamitosa, tienes que dominar tus sentimientos y atender a las necesidades de tu víctima.

Puede que estés pensando: «¿Por qué demonios tendría yo que atender a las necesidades de mi ex?». Por una única razón: para proteger a tus hijos. Tienes que encontrar la forma de establecer una relación de colaboración en la custodia compartida. Esto requiere por tu parte cierta flexibilidad para hacer sitio a una persona que no está actuando demasiado bien. Tampoco tienes por qué ser una gominola, y desde luego no tienes por qué ceder a todas las demandas. Lo que debes hacer es situarte en un espacio emocional desde el que seas capaz de no juzgar y no reaccionar durante los siguientes minutos de la conversación que estás manteniendo con tu ex.

He aquí una escena clásica, y cómo podría representarse. He elegido a la madre para la parte de la víctima. Tú podrías ser el padre.

Tu ex (X): «Quiero a mis hijos. Si los tribunales no pueden defenderlos de ti, lo haré yo. Sé que solo es cuestión de tiempo que los maltrates. Los niños te tienen miedo. Si no quieren verte, yo no voy a obligarlos. Ya son lo bastante mayores para decidir por sí mismos».
Tú (T): «Estás enfadada».
X: «Sí, lo estoy. Y tú eres un asqueroso embustero hijo de p***».
T: «Te sientes traicionada y ofendida».
X: «Los niños no pasarán ni un solo minuto contigo, ni lo sueñes. Me importa un bledo si acabo en la cárcel».
T: «Tienes miedo, estás asustada. Te sientes completamente sola y abandonada».
X: «No tengo a nadie de mi lado. Tengo que ser fuerte y aguantar por los niños. No hay nadie más que los quiera».
T: «Te sientes falta de amor e insegura. Estás muy sola».
X: «¡Sí!».

En este diálogo, la madre recurre a los niños como medio para expresar lo que es incapaz de expresar directamente: sus intensos sentimientos de traición y abandono. El insulto directo es motivado por una etiqueta afectiva que refleja lo que la madre está experimentando, sin ningún matiz de aceptación, de reproche, ni de objeción o reacción defensiva. Al principio es realmente difícil de conseguir. Todo en ti llama a voces al contraataque. No obstante, si eres capaz de conservar el autodominio y etiquetar los sentimientos, obtendrás resultados mucho mejores en mucho menos tiempo. En realidad, aunque consiguieras etiquetar los afectos de forma brillante, podría no haber gran diferencia. Sin embargo, vale la pena intentarlo.

Si tiene que haber alguna opción de sanación para tu ex, necesita a alguien que la escuche. He aquí la misma escena, solo que tú ahora eres un amigo, no su exmarido.

Tu amiga (A): «Quiero a mis hijos. Si los tribunales no pueden defenderlos de su padre abusivo, lo haré yo. Aunque nunca haya maltratado a los niños, sé que solo es cuestión de tiempo. Ellos le tienen miedo. Si no quieren ver a su padre, yo no voy a obligarlos. Ya son lo bastante mayores para decidir por sí mismos».
Tú (T): «Estás terriblemente enfadada con tu ex y te sientes frustrada porque los tribunales no hagan algo más para proteger a tus hijos».
A: «Sí, mi ex es un asqueroso embustero hijo de p***».

T: «Odias a tu ex, y sientes una congoja y una tristeza enormes».
A: «Sí. A veces no puedo más».
T: «Estás abrumada por tanto odio, tanta ira, tanta frustración y tanta tristeza. Te sientes completamente sola e incomprendida».
A: «Exactamente».

Esta vez, en tu calidad de amigo, has podido profundizar un poco más. Unas pocas frases intercambiadas han bastado para llegar al fondo del problema: ella está abrumada por su propia negatividad y se siente completamente sola e incomprendida. Se trata de un ejemplo clásico de necesidades no cubiertas de una víctima. Al escuchar con empatía sus sentimientos, ignorando sus palabras, la has ayudado a dar un paso hacia la sanación de sus heridas.

Resumen del capítulo

En este capítulo hemos aplicado el etiquetado de afectos en nuestras relaciones personales más estrechas —pareja, cónyuge, excónyuge—, en las que a veces tienen lugar discusiones y peleas intensas.

Hemos aprendido:

• Algunas cosas acerca de las causas de fondo de nuestro dolor emocional y cómo se manifiestan en forma de conductas disfuncionales.
• Que en nuestras relaciones más estrechas necesitamos ejercitar la paciencia y escuchar con empatía, además de saber cuándo hacer una pausa, retirarnos e intentarlo en otro momento.
• Que un divorcio puede estar plagado de ira y emociones intensas, en especial cuando se trata de la custodia compartida.
• Las seis necesidades de las víctimas y cómo la comprensión puede ser especialmente útil cuando hay que tratar con una persona vengativa, como un excónyuge.

7

SER UN LÍDER EN EL ETIQUETADO DE AFECTOS

Este curso es increíblemente eficaz, me ha facilitado numerosas herramientas tanto para la vida como para el ejercicio de mi trabajo como mediadora. Todo mediador y abogado —cualquier persona, en realidad— obtendrá un gran beneficio de esta formación.

MARNEY LUTZ

La mayoría de las personas pasan la mayor parte de sus horas de vigilia en el trabajo. Aunque podemos elegir dónde trabajar, no necesariamente podemos escoger con quién trabajar o quiénes van a estar trabajando en nuestro entorno. En consecuencia, necesariamente surgirán inconveniencias, roces y conflictos.

Los conflictos pueden ir a peor si los jefes y directores carecen de habilidades para el liderazgo. El liderazgo y la gestión requieren de habilidades completamente diferentes: el liderazgo hace del conflicto algo de lo que obtener un beneficio, mientras para la gestión es algo a evitar. El producto neto de la evitación de conflictos es la infelicidad y la falta de productividad.

En este capítulo, aplicamos la técnica básica del etiquetado de afectos con:

- Un compañero de trabajo.
- Un jefe.
- Un subordinado.

Cómo aplicar el etiquetado de afectos con un compañero de trabajo

Hay veces en que los compañeros de trabajo nos ponen de los nervios. Aprender a escuchar sus emociones en lugar de sus palabras puede proporcionarnos un alivio a su comportamiento irritante. Como siempre, sigue la fórmula:

1. Ignorar las palabras.
2. Atender a sus emociones y reflejarlas.

Al escuchar de esta forma, te verás en situaciones que te parecerán contrarias a lo que te dicta la intuición. Así, cuando estés deseando que un compañero de trabajo se largue y te deje en paz, o deje de comportarse de un modo molesto, deberás considerar la opción de escucharle atendiendo a sus emociones. Tus compañeros llevan consigo al trabajo todas sus experiencias vitales y todo su bagaje emocional. Tal o cual conducta irritante es resultado de la programación recibida en el hogar. Cuando estés esperando un comportamiento más adulto y responsable, recuerda que estás con un ser humano que puede no haber tenido en la vida una experiencia emocional positiva. Tu tarea no es arreglar a esa persona.

Simplemente intenta que las cosas se calmen para que todo el mundo pueda seguir con sus asuntos pendientes.

El primer ejemplo es el de un compañero de trabajo que se enrabieta y discute con todo el mundo. Puede haber muchas causas que expliquen el modo en que esa persona se muestra ante los demás. Si decides atender a sus emociones, es posible que llegues hasta una causa interna y puedas sosegar y pacificar a tu colega. He aquí una posible manera de tratar con un compañero de trabajo que no para de quejarse:

> **Jim (J)**: «¡Todo esto no son más que mamarrachadas! Ya están otra vez con esta mierda que quieren que hagamos. Me tienen harto. Son un atajo de idiotas. ¡No sé por qué diablos les das tanta coba! ¿Eres un gallina?».
> **Tú (T)**: «Jim, ¡estás cabreado!».
> **J**: «¡Maldita sea si lo estoy! ¡Estoy hasta el gorro de esos capullos de ahí arriba que nos dictan cómo tenemos que hacer nuestro trabajo!».
> **T**: «Sientes que no te respetan ni te escuchan».
> **J**: «¡Así es! Nunca nos escuchan. ¡No somos más que un montón de piezas baratas de su maquinaria a las que pueden sustituir cuando les viene en gana!».
> **T**: «Te ves como una persona sin voz, a la que tratan injustamente».
> **J**: «No es que nos traten injustamente, es solo que no nos respetan, como si no valiéramos una mierda».
> **T**: «Entonces, sientes que la dirección te trata como a una mierda. Te sientes infravalorado».
> **J**: «Exactamente. Nunca sé lo que quieren, las directrices cambian a cada momento. No sé qué diablos tengo que hacer. ¿Por qué no nos dejan hacer nuestro trabajo en paz?».
> **T**: «Estás nervioso y desorientado, solo quieres que te dejen en paz para poder hacer tu trabajo tranquilo».
> **J**: «Pues sí. ¿Acaso es pedir mucho?».
> **T**: «Te sientes como un prisionero, sin libertad para actuar, y eso lo vives como una gran falta de respeto».
> **J**: «¡Lo pillaste!».

Sin importar lo que dice Jim, tú debes ignorar sus palabras y reflejar sus sentimientos. Un par de veces te hace una pregunta. Ignoras también la pregunta y reflejas los sentimientos implicados en ella. Esto es muy importante. Con frecuencia la gente hace preguntas inconscientemente. Nuestra reacción es contestarlas. Pero, al hacerlo, entramos en el juego del compañero y abandonamos el nuestro.

El truco está en ignorar las preguntas y centrarse en las emociones. Si la pregunta es importante, puedes volver a ella luego, cuando hayas logrado desescalar emocionalmente a tu compañero. En ocasiones, habrá compañeros pendencieros que te insultarán o atacarán. Esto podría resultar incendiario si escucharas sus palabras. Si las ignoras, no tendrán efecto sobre ti. En realidad, es posible que sientas cierta compasión por ese compañero de trabajo desagradable.

Otra situación molesta habitual es la que se da cuando tenemos un compañero de trabajo que no para de hablar. A estas alturas, quizás ya eres capaz de reconocer la causa subyacente: una profunda necesidad de ser escuchado y de comunicarse con los demás. A este

tipo de personas hay que tratarlas con criterio. Si te pones a escucharla en profundidad, puedes verte todo el día enganchado a ese compañero. Puede encontrarse tan necesitado que tú representes para él un vaso de agua en el desierto. Si es el caso, tienes que establecer ciertos límites con él y mantenerte firme. Por sorprendente que pueda parecerte, probablemente obedecerá, ya que se siente escuchado. Suponiendo que no sea el caso, puedes calmar a esa persona tan habladora simplemente reflejando sus emociones.

He aquí un ejemplo de cómo podría darse la situación:

> **Anna Marie (AM)**: «¿Viste cómo vino Susie al taller la semana pasada? Parece que no se cansa de él. Bueno, nunca pensé que haría algo así. Y mi hija me contaba anoche que su hijo de tres años es un encanto. ¿No te encantan los niños a esa edad? ¿Has oído hablar del nuevo incentivo para aumentar la productividad? Me pregunto de dónde creen que sacaremos el tiempo. Me gustaría que contrataran a más gente, así no tendríamos que estresarnos tanto. Jessica se está planteando presentarse a esa promoción. Tiene mucho talento, pero no sé si es lo bastante ambiciosa».
> **Tú (T)**: «Estás nerviosa».
> **AM**: «¿Yo? No. Qué va. ¿Te has enterado de que al hijo de Roger le pegaron en la escuela? ¡Y esa comida de la semana pasada en el economato! No puedo imaginarme en qué estaban pensando. Qué horror. La semana que viene publicarán los resultados del trimestre, Bill está preocupado por el rendimiento de nuestra sección. Su prima depende de que los resultados sean buenos, y está que se sube por las paredes».
> **T:** «Estás nerviosa por los resultados de rendimiento».
> **AM**: «Bueno, sí. ¿Tú no? Es importante para todos, me refiero».
> **T**: «Estás preocupada, tienes miedo de que no nos respeten».
> **AM**: «Por supuesto».

Claro que también está la cuestión de qué hacer con las personas que hablan tanto que no te dejan meter baza. Pero aquí es donde el etiquetado de afectos brilla en todo su esplendor. Puedes interrumpirlas sin temor de ser grosero o desconsiderado, simplemente ciñéndote a frases en segunda persona («tú») y centrándote en las emociones.

Las convenciones habituales que solemos tener en cuenta cuando conversamos con alguien no se aplican al etiquetado de afectos, por la sencilla razón de que el etiquetado de afectos no es ningún tipo de conversación. Piénsalo bien. En una conversación normal, tu amigo o tu compañero de trabajo y tú intercambiáis palabras con toda normalidad. Esperáis a la siguiente pausa para intervenir por turnos. Os mostráis de acuerdo o en desacuerdo, cambiáis de tema, os adecuáis a uno o diversos patrones para mantener una conversación civilizada y socialmente aceptable, acorde a la situación. Sería una grosería interrumpir a tu interlocutor para imponer tu punto de vista antes de que terminase de hablar.

Cuando se trata de etiquetar afectos, sin embargo, no estamos en modo conversación. Solo lo está la persona que está hablando, cuyas emociones tú te limitas a reflejar en forma de frases simples y directas. Puedes interrumpir con una etiqueta afectiva todas las veces que

consideres apropiado hacerlo.

No te limites a aprender la teoría. Experimenta con una persona parlanchina. Dale cancha para que despotrique sobre algo e interrúmpela ocasionalmente con una etiqueta afectiva. Observa su reacción.

Cuando realizo una demostración de este tema en mis clases y talleres, todos salvo el hablante piensan que soy el oyente más grosero, arrogante y presuntuoso que han visto jamás. Pero cuando pregunto a la persona que hablaba qué le ha parecido la experiencia, invariablemente me contesta algo como: «No me habían escuchado tan atentamente en toda mi vida».

Los alumnos se quedan atónitos. Se muestran incrédulos. Interrumpir representa un comportamiento tan genuinamente grosero que no pueden imaginar que una interrupción pueda servir como afirmación y validación. Este es otro motivo por el que el etiquetado de afectos resulta contrario a la intuición. Al no ser una conversación, las normas de la conversación no le son aplicables. Sin embargo, al ser parecido a una conversación, parece que dichas normas deberían poder aplicársele. Como decía, no te quedes con la teoría. Haz la prueba en una situación segura, de bajo riesgo, y comprueba tú mismo lo que sucede.

Emplear el etiquetado de afectos de este modo es el único método que he encontrado para trabajar con habladores incesantes. Como mediador, muchas veces trabajo con muchas prisas. Si tuviera que esperar a que estas personas terminaran de hablar, no tendríamos tiempo para resolver ningún problema. Aplicando el etiquetado de afectos mientras discursean, soy capaz de apaciguar algo que está en su interior. Rápidamente pierden esa necesidad de seguir hablando sin parar.

Otro compañero de trabajo bastante común es aquel que parece vivir con un negro nubarrón sobre la cabeza. Siempre negativo, nunca tiene un buen día y se asegura de que todos cuantos le rodean se enteren de ello. La negatividad es habitual en él. No obstante, bajo esta negatividad es probable que esa persona albergue tristeza y soledad. Un poco de etiquetado afectivo puede alegrarle el día y dejar entrar un poco de sol, para que todos puedan respirar un poco.

He aquí un ejemplo de cómo podría realizarse:

Melinda (M): «Hoy tengo un día nefasto. Otro más. El gato se me ha puesto enfermo y mi madre amenaza con venir de visita, para fastidiar. Son todos tan exigentes conmigo...».
Tú (T): «Estás triste. Te sientes infeliz, insatisfecha».
M: «Sí. Y tengo un maldito dolor de cabeza, que no se me va».
T: «Te sientes sola y aislada».
M: «Sí. Mi vida es bastante penosa, ahora mismo».
T: «Te desesperas».
M: «Sí, exactamente. ¿Cómo puedes saberlo? Gracias por escucharme».

Otro tipo de personalidad complicada es la de aquellos que utilizan la jerga en lugar del pensamiento crítico. Algunas personas recurren a la jerga para evitar tener que planificar, razonar y dar instrucciones concretas a sus colegas. A veces, etiquetar los sentimientos puede abrirse paso a través de la jerga y ayudar a tu colega a resolver problemas.

> **Aaron (A)**: «Bueno, chicos, al nuevo cliente tendremos que ganárnoslo con algún as bajo la manga, aquí no podemos ser cortos de miras. A vista de pájaro, a lo mejor resulta que más vale ciento volando. Pero si el éxito nos sonríe, tendremos una buena perspectiva sobre la experiencia de usuario final que nos ayudará a expandir límites. ¡Hasta el infinito y más allá!».
> **Tú (T)**: «Estás entusiasmado y nervioso».
> **A**: «Tendremos que conseguir a alguien para el trabajo más duro de ingeniería, lo que nos obligará a pasar unas cuantas horas con las narices pegadas a la pantalla. Pero si sale bien no tendremos más que alargar la mano y recoger la fruta madura».
> **T**: «Estás nervioso y temes no encontrar apoyo suficiente. Tienes un poco de miedo de que esto pueda no salir bien».
> **A**: «Sí. ¿Cómo has podido darte cuenta?».
> **T**: «Escuchándote, nada más. ¿Quieres que probemos la técnica de resolución de problemas?».
> **A**: «Sí. Estaría bien, gracias».

Aaron se sirve incesantemente de las frases hechas para encubrir su inseguridad y su nerviosismo en torno al nuevo proyecto. En lugar de admitir con naturalidad que se siente a prueba, lo cual podría delatar cierta vulnerabilidad que le asusta, recurre a eufemismos y lugares comunes para aparentar que domina la situación. Tu primer instinto podría ser pasar de él, como seguramente has hecho en otras ocasiones. Pero quizá puedes ayudarle a gestionar su ansiedad con el etiquetado de afectos. Y ¿por qué tendrías que molestarte en hacer esto? Porque no quieres volver a escuchar esa palabrería. O porque necesitas que él triunfe con ese nuevo proyecto. O porque a ti te vendría bien su ayuda en otro proyecto en ciernes y deseas conectar con él para crear una colaboración. Hay montones de razones para emplear el etiquetado de afectos con los colegas inseguros que usan frases hechas. Por supuesto, también puedes optar por no escucharle. Con todo, ahora sabes que tienes varias opciones con Aaron.

En cualquier lugar de trabajo hay grandes probabilidades de encontrarse con colegas arrogantes que utilizan el sarcasmo o un tono condescendiente cuando hablan contigo. Estas personas pueden llegar a ser exasperantes, porque el sarcasmo y la superioridad son una falta de respeto. Trabajar con una persona así nos pone a prueba, en primer lugar, porque debemos mantener la calma y, en segundo, porque no queremos hacer las cosas mal.

Los sabelotodo tienen la necesidad innata de tener razón. Recurren al sarcasmo como muralla de protección para su autoestima. Como puedes imaginar, bajo el sarcasmo se ocultan emociones

inconscientes que provocan esa actitud. El etiquetado de afectos puede ayudarte a disipar ese sarcasmo para crear un ambiente de trabajo razonable.

> **Tú (T)**: «Hola, Rebecca, ¿podrías explicarme este nuevo procedimiento? No estoy muy segura de haberlo entendido del todo».
> **Rebecca (R)**: «¿Qué dices? Es tan fácil que hasta un niño de dos años podría entenderlo. No sé cuál es tu problema».
> **T**: «Debes de estar decepcionada y sorprendida».
> **R**: «Sí, bueno, quiero decir que cualquiera con un dedo de frente podría pillarlo en dos segundos».
> **T**: «Te molesta que haya personas que no lo pillen».
> **R**: «Sí, me molesta. Vale, vamos a repasarlo otra vez».
> **T**: «Te sientes decepcionada porque no todo el mundo es tan inteligente como tú».
> **R**: «Exactamente».
> **T**: «Y te parece ofensivo que la empresa no te valore».
> **R**: «Sí. ¿Cómo has llegado a esa conclusión?».
> **T**: «Ah, pues me lo acabas de decir tú misma».
> **R**: «Bueno, gracias por comprenderlo. Quizá no seas tan tonta como pareces».
> **T**: «Gracias a ti».

Es una persona difícil de tratar, no cabe duda. Si no estás obligado a trabajar con ella ni dependes de ella, evítala siempre que puedas. Cuando no tengas elección, prueba con el etiquetado de afectos para ver si puedes cambiar su actitud hacia ti. No siempre funcionará, pero es mejor que aguantar los comentarios hirientes y el sarcasmo.

Todo compañero de trabajo difícil experimenta en su interior emociones que causan comportamientos disfuncionales. Ha aprendido a usar este comportamiento como estrategia para lidiar con su propia inseguridad, la ansiedad, los miedos, la tristeza y la falta de autoestima. Cuando reconoces los patrones emocionales subyacentes, puedes optar por probar con el etiquetado de afectos para calmar a estas personas. A lo mejor descubres que estos colegas no son tan difíciles de tolerar.

Cómo aplicar el etiquetado de afectos con el jefe

Trabajar bajo la supervisión de alguien encierra un problema inherente: hay una pérdida de autonomía. En otras palabras, cuando trabajas para otra persona, no siempre puedes hacer lo que quieres hacer. Tienes que hacer lo que quiere tu jefe y dejar a un lado tus propios deseos. Si tienes un jefe poco inteligente desde el punto de vista emocional, con escasas dotes para el liderazgo o emocionalmente disfuncional (como tantas personas), tu vida laboral a veces puede resultar penosa.

Cuando tienes un jefe que es un auténtico líder, no te importa renunciar a un poco de autonomía, porque seguir a esa persona es un

verdadero gozo. Sientes que puedes llegar mucho más lejos con ese líder de lo que jamás harías tú solo. Un buen líder ayuda a dar sentido a tu vida, y eso es algo que se valora mucho.

Los jefes carentes de inteligencia emocional tienden a evitar conflictos. No han desarrollado la capacidad para enfrentarse a situaciones incómodas y les parece que lo más fácil es desconectar de ti. Te echan la culpa cuando las cosas van mal, aunque estuvieran ausentes cuando más se requería de su liderazgo. Es posible que hayan aprendido a comportarse así en su infancia, o quizá les haya funcionado como estrategia en su carrera profesional.

Escuchar a un jefe es una tarea delicada. Si eres demasiado severo, tu jefe se sentirá manipulado. Debes hacer uso de tus habilidades y de tu tacto cuando decidas usar el etiquetado de afectos con un superior. Como norma general, es preferible que te quedes corto. Una etiqueta dicha de pasada es mejor que ahondar en las profundidades emocionales de tu jefe. Por otra parte, si tienes una buena relación con él, sí que es posible profundizar más: podrías estar prestándole con ello un servicio útil. Multitud de subordinados han medrado rápidamente en sus empresas al convertirse en inestimables cajas de resonancia y en los oídos de sus superiores. Con estas consideraciones generales en mente, observemos algunas situaciones comunes y cómo podemos usar el etiquetado de afectos en ellas.

La primera situación sería la de un jefe grosero, irrespetuoso, una persona abusiva. Se trata de una persona sin habilidades para el trato con los demás. Un jefe así no entiende lo que es el liderazgo y cree que la coacción por medio de amenazas es el único modo fiable de motivar a los subordinados. Este jefe hace desagradable tu vida laboral. ¿Cómo podrías utilizar delicadamente el etiquetado de afectos con un jefe así? Recuerda que, como sucede con todas las habilidades nuevas, si eres demasiado poco sutil, quedarás en evidencia. Como mal menor, te verás en una situación embarazosa y quedarás en ridículo. Como mal mayor, serás reprendido y a partir de ahora te tratarán como persona indigna de confianza. Procede con cautela.

George (G): «¿Qué demonios os pasa a todos hoy?».
Tú (T): «George, estás realmente furioso».
G: «¡Maldita sea si lo estoy! ¡Sois todos unos idiotas incompetentes!».
T: «Te sientes completamente decepcionado y sin respaldo».
G: «Desde luego que sí, como hay dios».
T: «Estás defraudado y te enerva que las cosas no se hagan».
G: «Exactamente».
T: «Entendido. ¿Tendrías un momento para intentar abordar algún tipo de solución al problema?».
G: «No necesitamos ninguna solución a ningún problema. ¡Lo único que tenéis que hacer es cumplir con vuestro maldito trabajo!».
T: «Entonces, te sientes ofendido y solo porque la gente no hace su trabajo».
G: «Justamente eso».
T: «Está bien. ¿Nos ayudarías a solucionar el problema?».

G: «¡No, maldita sea! Sois vosotros los que habéis creado el problema. Así que espero que lo arregléis».
T: «Te sientes impaciente y nervioso, y necesitas que el trabajo esté hecho ya».
G: «Eso es».
T: «Muy bien, nos ponemos a ello».
G: «¡Ya iba siendo hora!».

Este jefe está tan obcecado que en ese preciso momento hay pocas probabilidades de abordar la resolución de problemas. No obstante, han sucedido algunas cosas interesantes en este diálogo.

Has empezado no respondiendo al lenguaje ofensivo. Has preferido ignorar las palabras y prestar atención a los sentimientos de George. Eso ha evitado que se alterase y se enfadase. Además, has impedido que la situación sufriera una escalada de tensión hasta convertirse en un intercambio de improperios del que probablemente habrías salido perdedor.

Te has ofrecido a abordar con él la resolución de problemas después de que George pareciera responder favorablemente a tu etiquetado de afectos. Pero solo ha servido para que empezara una nueva escalada emocional por parte de George. Es algo que sucede a veces. Piensas que has conseguido calmar a alguien e intentas pasar al modo de resolución de problemas, y entonces te das cuenta de que la persona se enardece de nuevo. Tu respuesta ha sido perfecta: regresar al modo de etiquetado de afectos.

Has tratado de estimular a George, pero te has encontrado con que no está de humor. En lugar de reaccionar tú también de un modo emocional, has optado por una digna retirada. Este es un ejemplo excelente de cómo el etiquetado de afectos puede evitar que te veas arrastrado por las emociones de la otra persona, en este caso de George. Tú no puedes incitar a George a colaborar porque él no quiere colaborar. En ese momento, eres tú el que asume el liderazgo de la situación optando por utilizar una técnica de desescalada. Esto es algo que tienen que hacer con frecuencia los subordinados que trabajan para jefes abusadores. Fíjate en que tú no te has echado atrás. A ti George no te ha intimidado. Has seguido insistiéndole mientras parecía haber una posibilidad de hacer algo productivo, y luego te has retirado. Si él quiere vivir encerrado en su propio malestar, tú no eres quién para impedírselo. Pero no por eso tienes por qué dejar que su malhumor afecte a tu vida.

Si se trata de un patrón de conducta persistente, tendrás que dejar de trabajar bajo las órdenes de George, o bien cambiar de empleo. No obstante, es posible que descubras que el etiquetado de afectos continuado llevará a George a un punto en el que podrás comenzar a abordar la resolución de problemas. Está bastante claro que el problema es George, y no el equipo.

Otra situación parecida es la del jefe que no escucha. Le gusta

escucharse a sí mismo, tiene un concepto demasiado elevado de su propio intelecto o carece de inteligencia emocional. Lo cierto es que no sabe escuchar porque nunca lo han escuchado a él. Las emociones que circulan por un jefe como este pueden ser el sentimiento de no ser respetado, la ira, sentimientos de injusticia, tristeza, aislamiento y abandono. Si eres capaz de ignorar sus palabras y centrarte en su vivencia emocional, podrías ser capaz de romper el círculo. O, como mínimo, el mero hecho de escucharle más y mejor puede mejorar significativamente el ambiente de trabajo.

He aquí un posible guion:

> **Tú (T)**: «Andrea, cuando no me haces caso o me interrumpes me siento como si no contara para nada. Esto hace que me sienta frustrada, como si no me respetaras y hubieras cortado la comunicación conmigo».
> **Andrea (A)**: «Bueno, claro, es que tú siempre tienes que controlarlo todo y a todo el mundo. Es un milagro que alguien haga algo alguna vez en este sitio. Eres una entrometida, siempre husmeando en los asuntos de los demás... Pues claro que la gente te ignora. Yo desde luego es lo que he aprendido a hacer contigo».
> **T**: «Hmm. Te sientes ofendida».
> **A**: «Sí, porque es lo que tú haces, faltarme al respeto. ¿Cómo quieres que no te traten así los demás? No te preocupas más que de ti misma, en lugar de preocuparte por el equipo. O se hacen las cosas a tu manera o no se hacen. Aquí no hay espacio para nadie más».
> **T**: «Sientes que no te escuchan o no te tienen en cuenta, no te sientes apoyada ni apreciada».
> **A**: «Ajá. Por cierto, necesito el informe de tu equipo para mañana, no para la semana que viene. Esta mañana se ha aplazado la reunión con el cliente, y el vicepresidente quiere un poco de tiempo para analizar la problemática».
> **T**: «De modo que te sientes ignorada y no respetada».
> **A**: «Sí. ¿Tendré vuestro informe mañana?».
> **T**: «Mañana tendremos listo el informe para ti».
> **A**: «Bien».

Esta jefa es ofensiva e incapaz de escuchar. Cambia de tema repentinamente, como si el tema del que estabais hablando no existiera. Es posible que, de un modo inconsciente, esté tratando de alejar las emociones dolorosas suscitadas por tu intervención. Al optar por el etiquetado de afectos, evitas dar una respuesta que podría ser contraproducente: una réplica, una discusión o una retirada pasivo-agresiva. Ninguna de estas opciones te beneficiaría a largo plazo. En este caso, Andrea está tan desconectada de sí misma que el etiquetado de afectos por tu parte tiene poco o ningún efecto. Responde afirmativamente a sus reflejos, pero no se toma el tiempo necesario para procesarlos. Con toda probabilidad, está evitando sus sentimientos. Con una jefa así, continúa aplicando el etiquetado de afectos, aunque solo sea para protegerte de la toxicidad. Ignorando las palabras y atendiendo a sus emociones, es menos probable que tu ego se sienta involucrado y te veas arrastrada a la reacción.

Otro tipo de jefe problemático es aquel que culpa a todos los demás de los más mínimos fallos y desaciertos, para aferrarse luego al

resentimiento. ¿Alguna vez te han echado la culpa por algo después de haberlo hecho todo exactamente como te lo habían pedido? A uno le invade un hondo sentimiento de injusticia ante tan inmerecida acusación. ¡Y con toda la razón! Pero olvidamos la norma básica en el trabajo: si no tienes el poder, tener razón no es relevante. Todos pensamos que tenemos razón y, cuando nos enfadamos, creemos tener más razón que nunca. Esto es tan válido para tu jefe como para ti. A él le gusta tener razón tanto como a ti. Seguramente a él más, para preservar su autoestima de cara a la organización.

Como en tantas otras ocasiones, lo peor que puedes hacer por ti mismo cuando te veas injustamente culpado, es ponerte a la defensiva y discutir. Si intentas justificarte, la percepción de los demás será que estás atacando la credibilidad de su jefe. Aquí es donde el etiquetado de afectos puede preservar tu cordura y evitar perder los estribos.

Supongamos que recibes un correo electrónico de tu jefe en el que te pide que reserves la sala de conferencias principal para una reunión. El día de la reunión, tu jefe se equivoca de sala, pensando que era esa la que tú habías reservado. Al encontrarla ocupada, tu jefe te va a buscar para echarte una reprimenda. Te acusa de un error que no existe. He aquí un posible modo de manejar la situación:

> **Robert (R)**: «¿Sabes qué? La sala A está completa. La semana pasada te pedí que me la reservaras. ¿Por qué diablos no lo hiciste?».
> **Tú (T)**: «Robert, estás contrariado de verdad y muy enfadado por no tener la sala disponible».
> **R**: «Totalmente. Estoy fastidiado de verdad».
> **T**: «Te sientes ofendido y falto de apoyo».
> **R**: «¡Sí! ¿Por qué no puedo confiar en ti?».
> **T**: «Te sientes como si no pudieras confiar en nadie».
> **R**: «Exacto».
> **T**: «Solo por aclararme, ¿qué sala de reuniones me pediste que reservara?».
> **R**: «La sala A».
> **T**: «¿Cambiaste de opinión? Porque en el único *mail* que recibí de ti decías que querías reservar la sala principal. Y eso hice, y pedí que me confirmaran que la tendría disponible todo el día».
> **R**: «Oh».
> **T**: «No hay problema, sé de sobra lo ocupado que estás».
> **R**: «Sí. Está bien, gracias».

Robert está completamente equivocado y lo arregla echándote la culpa a ti. En lugar de ponerte a la defensiva, empleas el etiquetado de afectos para calmarlo y luego le haces una simple pregunta. Habría sido posible que él hubiera cambiado de idea y te hubiera mandado unas instrucciones que tú no llegaste a recibir. Cuando él dice «Oh», acaba de darse cuenta de que está quedando como un tonto. Tú, en lugar de regodearte, le proporcionas una salida para salvar las apariencias. Él aún sigue sin ser lo suficientemente adulto como para disculparse por su metedura de pata, pero la situación no se ha tensado más de lo necesario.

Actúo como mediador en multitud de disputas laborales. Muchas de ellas tienen que ver con jefes difíciles. Con frecuencia los empleados no hacen sino empeorar la situación pensando que tienen derecho a pedir que los traten con respeto. Por mucho que las buenas costumbres y las prácticas más elogiables aboguen por un trato respetuoso por parte de los superiores, no existe tal cosa por derecho. Como les digo a los trabajadores una y otra vez, ser un jefe difícil y desagradable no es ilegal. Cuando uno no ostenta el poder, tiene que aguantar muchas muestras de mala conducta. El etiquetado de afectos te ayudará a pasar por las situaciones más arduas sin perder la calma.

Supongamos que eres directivo de una organización. Sin ninguna duda, tienes con los subordinados los mismos problemas que los subordinados tienen con los jefes. La conducta humana es en verdad bastante predecible cuando se observa desde la perspectiva de las vivencias emocionales. ¿Cuáles son las actitudes de los subordinados que te sacan de sus casillas? Aquí tienes algunas:

- Negatividad.
- Pasividad agresiva.
- Un elevado gusto por lo melodramático.
- Combatividad e irrespetuosidad.
- Falsedad y propagación de mentiras; falta de integridad.
- Desahogo de problemas y preocupaciones cuando estás más ocupado.
- Síndrome del «no me pagan por pensar».
- Baja inteligencia emocional.

Si encuentras que esta lista se parece mucho a la de las malas prácticas de los jefes, no te sorprendas. Todas estas conductas difíciles constituyen estrategias inconscientes fundamentadas en la emocionalidad con el objetivo de gestionar el dolor, la frustración, la alienación y los sentimientos de ofensa y de abandono. Como jefe, tienes más libertad para etiquetar afectos, porque se supone que tus empleados deben escucharte, digas lo que digas.

El etiquetado de afectos te proporciona una herramienta para convertir a los empleados difíciles en trabajadores leales y productivos. Tienes así la posibilidad de manejar conversaciones difíciles y sentimientos exacerbados con limpieza, competencia y profesionalidad. A medida que experimentes el poder del etiquetado de afectos, te darás cuenta de que te otorga un gran control sobre muchas situaciones problemáticas con personas subalternas. Convertirás una escena melodramática en una oportunidad para aplicar la resolución de problemas y los contratos de responsabilidad en cuestión de minutos.

Contemplemos algunas posibles situaciones para que puedas

hacerte una idea de cómo puedes utilizar el etiquetado de afectos en forma de poderosa herramienta para el liderazgo.

No hay nada que hunda tanto la moral como un empleado negativo. Es posible que las personas que se muestran habitualmente infelices no se den cuenta de hasta qué punto sus sempiternos días nublados afectan a la productividad y a la creatividad. Están tan acostumbrados a ver el mundo como un espacio vacío y gris que no son conscientes de que se trata de una percepción subjetiva. El reto consiste en contrarrestar el efecto que ello produce y modificar esa tendencia. Podría funcionar más o menos así:

Tú (T): «Hola, Rachel, ¿cómo estás?».
Rachel (R): «Hola, bien. Mi madre está muy enferma y el gato se me está muriendo».
T: «Estás nerviosa y triste».
R: «Sí. Mi hija está saliendo con un desgraciado que se gasta todo su dinero y la trata como a un trapo».
T: «Estás triste y tienes un poco de miedo por tu hija».
R: «Sí, pero no puedo hacer nada. No me escucha. Sobre todo, no hace caso de mis consejos».
T: «Te sientes sola y abandonada».
R: «Sí, así es. Nadie quiere estar conmigo».
T: «Te sientes aislada, como que nadie te aprecia».
R: [Suspirando]. «Exacto. Gracias por escucharme».

Este breve etiquetado de afectos es la demostración de una actitud muy común: la incapacidad de responder a la pregunta «¿cómo estás?». La mayoría de las personas carecen del suficiente conocimiento de sí mismas para describir su experiencia emocional en un momento determinado. Si su experiencia es lo bastante intensa, se ven obligadas a prestar atención y pueden así decir algo acerca de cómo se sienten. Para Rachel, sentirse deprimida es normal, por lo que no puede procesarlo con la conciencia necesaria para responder a tu pregunta. En su lugar, sustituye la respuesta requerida por una contestación a una pregunta que no se le ha planteado, como cuando dice: «Sí. Mi hija está saliendo con un desgraciado que se gasta todo su dinero y la trata como a un trapo». Es como si no te hubiera oído y, probablemente, no lo ha hecho. El secreto está en no rendirse ni contrariarse.

En el ejemplo, tú permaneces con Rachel. Sea cual sea la emoción que aflora, tú la etiquetas, independientemente de si Rachel es consciente de ello o no. Tú terminas por tocar la cuestión central cuando dices: «Te sientes aislada, como que nadie te aprecia». Rachel se relaja dejando escapar un suspiro. Finalmente, una parte de ella reconoce que la han escuchado con atención.

¿Por qué perder el tiempo con todo este esfuerzo? En primer lugar, fíjate en el tiempo real invertido: esta conversación puede llevar treinta o cuarenta y cinco segundos como máximo. Si la abordaras desde alguna otra óptica, como aleccionar a Rachel o aconsejarle que

no fuera tan negativa, te enzarzarías en una conversación mucho más larga. Comenzando por el etiquetado de afectos, estás ahorrando tiempo.

En segundo lugar, piensa en su papel como líder. Por mucho que te resistas a la idea, las personas a las que lideras necesitan que seas un sostén psicológico para ellas. Esto no significa que seas un terapeuta o que tengas que ofrecerles un hombro sobre el que llorar cada día. Significa que prestas atención a las vivencias emocionales de tus empleados. El modo en que estos se sienten durante la jornada afecta directamente a su productividad y a los mínimos de rentabilidad exigibles por ti. Puedes optar por restar importancia a los sentimientos en el trabajo y cometer con ello un error clásico en el liderazgo. Toda toma de decisiones, toda argumentación racional, toda resolución de problemas, parte de las emociones.

Sin emociones, no podemos elegir ni decidir, ni podemos obrar con racionalidad. Como también es verdad que, cuando experimentamos una emoción intensa, podemos quedarnos bloqueados, ver un campo de opciones limitado y tomar decisiones irracionales. Un equipo de trabajo cuyo rendimiento esté optimizado al máximo será aquel cuya experiencia emocional se sitúe en la zona de máxima eficacia. Tu tarea principal como líder consiste en observar qué lugar ocupan las personas en relación con esta zona y ayudarlas a permanecer en ella. El etiquetado de afectos es la herramienta idónea para esta tarea.

Los jefes creen que tienen poder, y quizá lo tengan. Pero también los empleados lo tienen. Sin una buena disposición por parte de los empleados para la cooperación, no se puede hacer nada. Una vez pregunté a un grupo de directivos de nivel medio de una gran empresa concesionaria de automóviles quién creían ellos que tenía más poder en la sala en que nos encontrábamos reunidos. Mientras le daban vueltas, vi algo que ellos no percibían.

—Creo que seguís sin verlo. En esta sala, ¿quién tiene el poder sobre vuestras comisiones y vuestros ingresos? —Se habían quedado atónitos. No había allí nadie que pareciera que ostentara tal poder.

—¿Qué me dicen de Patty, que está sentada allí al fondo? Gestiona los contratos financieros para toda la empresa. Por su mesa pasan todos los contratos. Patty, ¿qué sucede si decides demorar un contrato un día o un par de días...?

Patty dijo:

—Pues que no se tramita a la entidad de crédito y no recibimos el importe de la venta.

—¿Y si pasa eso? —insistí.

—Si no hay ingreso, no hay comisiones, no hay salario —dijo.

—¿Qué sucedería si te enfadaras con alguno de los

vicepresidentes o de los jefes de ventas reunidos en esta sala y retuvieras sus contratos unos pocos días? —pregunté.

Sonrió y dijo:

—No recibirían su paga.

—Así pues, ¿quién es la persona con más poder en esta sala? —pregunté de nuevo. Había expuesto lo que quería plantear. Patty parecía la persona menos poderosa de la sala, apenas un grado por encima de un oficinista. Sin embargo, sus decisiones diarias afectaban enormemente a cada una de las personas de aquella sala.

El poder en un lugar de trabajo está repartido de un modo muy amplio. Como directivo, debes tener esto en cuenta y manejarte con el empleado ocasional que decide ejercer su poder contra ti. El ejemplo clásico de este tipo de abuso es el empleado pasivo-agresivo.

Los empleados pasivo-agresivos son aquellos que tienden a mostrar su hostilidad de un modo no agresivo. El empleado pasivo-agresivo intenta controlar, denostar o crear una impresión negativa de sus superiores al tiempo que elude su responsabilidad. Cuando se le plantea la cuestión, la persona pasivo-agresiva parece sorprenderse al oír que existe un problema. Proclama su inocencia y desvía la culpabilidad lejos de ella con argumentos evasivos.

Este comportamiento se presenta con variedad de sabores. Está el empleado que apuñala por la espalda, el cual se muestra obsequioso y sumiso en tu presencia y luego se expresa de un modo ásperamente negativo y con gran desprecio hacia ti en tu ausencia. Está también aquel que hace lo justo, la persona que de modo premeditado incumple algunas tareas, pero lo hace de tal forma que parecería quisquilloso por tu parte quejarte por tal insignificancia. El empleado saboteador es aquel que afirma haber olvidado algo, critica a los demás, expresa desdén con sutileza y comete errores para que seas tú quien quede mal. El empleado solucionador de crisis es la persona que espera el momento oportuno para salvar la situación. Esta persona espera a que tú no estés para crear una crisis. Pasa por encima de ti dirigiéndose a tu superior en busca de aprobación por parte de la autoridad que está por encima para emprender las acciones necesarias. Su intención es generar la apariencia de que no eres digno de confianza, y que él o ella sí que es responsable.

Las personas pasivo-agresivas no son simplemente gente sin escrúpulos que no tiene otra cosa que hacer que dejar en mal lugar a los demás. A menudo sufren de algún catalizador interno que reactiva sus emociones. Sin tomarte tiempo para identificar qué es lo que sucede en ellas a nivel emocional, estás condenado al fracaso. El etiquetado de afectos es una herramienta que puede ayudarte a revertir una mala situación.

He aquí una posible manera de enfrentarte a un empleado pasivo-

agresivo:

> **Tú (T)**: «Gracias por acceder a hablar conmigo, Alfonso».
> **Alfonso (A)**: «Por favor, no hay problema».
> **T**: «Mira, se me ha presentado cierta situación potencialmente problemática que me gustaría tratar contigo».
> **A**: «Tú dirás».
> **T**: «He oído muchas voces, y por muchas me refiero a más de una docena, acerca de que me estás criticando, a mí y mis decisiones, a mi espalda. La verdad es que esto me genera confusión, porque en las reuniones de trabajo siempre pareces respaldar mis opiniones. Nunca te he oído objetar ni discrepar en nada. Por eso no entiendo muy bien qué está pasando».
> **A**: «Ya, bueno, todo eso es una sarta de mentiras. ¡Quienquiera que esté diciendo cosas malas de mí se está cubriendo de m***!».
> **T**: «Estás enfadado».
> **A**: «Sí, estoy enfadado. Nadie tiene por qué decir nada de mí».
> **T**: «Te sientes ofendido».
> **A**: «Sí».
> **T**: «Y también traicionado, como si hubiera gente que te está delatando».
> **A**: «Así es, maldita sea».
> **T**: «Dime entonces qué te parece trabajar para mí».
> **A**: «Pues me parece bien, claro».
> **T**: «Estás decepcionado».
> **A**: «Un poco. A veces».
> **T**: «Sientes que no se te respeta ni se te valora».
> **A**: «Sí».
> **T**: «Sientes que no se te escucha, como si tus opiniones no contaran».
> **A**: «Sí, exactamente. Tú lo sabes siempre todo y no escuchas».
> **T**: «Sientes que la situación es injusta y que deberías tener más voz».
> **A**: «Sí».
> **T**: «Sientes que los demás deberían admirarte».
> **A**: «Sí».
> **T**: «Llevas aquí mucho tiempo y piensas que eso debería tenerse en cuenta».
> **A**: «Exactamente».
> **T**: «Te sientes defraudado porque no te han promocionado».
> **A**: «Sí, puede ser».
> **T**: «Es como si en este sitio no reconocieran todo lo que vales».
> **A**: [Suspirando]. «Sí, es exactamente eso».

Se puede llegar al fondo de la cuestión sin recurrir al enfrentamiento personal. Cuando das un pequeño salto y dices: «Y también te sientes traicionado, como si hubiera gente que te está delatando», Alfonso admite estar enfadado porque alguien ha puesto en entredicho su comportamiento. Es lo más parecido a una confesión que obtendrás por parte de Alfonso, y es todo lo que necesitas en realidad. Cuando, a través del reconocimiento de las emociones que has etiquetado, reconoce que te estaba criticando a tus espaldas, puedes seguir adelante. Y eso es lo que has hecho.

Tú continúas, diciendo: «Dime entonces qué te parece trabajar para mí». Es esta una técnica nueva que pone en práctica lo que has aprendido. Al haber generado cierta seguridad emocional no echándole una reprimenda a Alfonso, tienes la oportunidad de sondear el problema más a fondo. Una forma de hacerlo es preguntándole a alguien acerca de cómo se siente con respecto a algo. Con

independencia de su respuesta verbal, puedes leer sus emociones y etiquetarlas. Esto te conduce a un camino de descubrimiento de la causa que está en la raíz del problema. En este caso, el comportamiento pasivo-agresivo de Alfonso se fundamenta en su enfado por no haber sido promocionado, en la sensación de que su veteranía no se ha respetado y que no se ha apreciado la valía que él considera tener. Su estrategia para sobrellevar la situación y mitigar el dolor emocional que esto le causa es sabotearte a ti. Cuando tú finalmente tocas este punto, él involuntariamente proporciona una respuesta de relajación. Alfonso siente cierto alivio al ver que has captado por fin lo que siente porque la empresa lo ha pasado por alto de un modo irrespetuoso. Esto es bueno. Y es el punto de partida para poder comenzar un trabajo de reparación de la relación mediante la resolución de problemas.

Compara esta forma de tratar a Alfonso con lo que suele ocurrir habitualmente. La mayoría de los jefes se enfrentarían a él, lo acusarían, lo amenazarían. Él negaría cualquier mala acción por su parte. No se conseguiría nada, ambos se volverían aún más desconfiados y aumentaría su enfado y su frustración. Probablemente, Alfonso redoblaría su comportamiento pasivo-agresivo. Vuestra relación de trabajo se volvería cada vez más tóxica.

LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO

Escuchar, etiquetar afectos y resolver problemas en el mundo laboral y profesional nos ofrece la oportunidad de ser líderes, sea cual sea nuestra posición y nuestro papel. No obstante, es importante aclarar qué significa ser líder en este contexto. Tendemos a utilizar la palabra *liderazgo* indiscriminadamente, confundiéndolo con la autoridad, la gestión y el poder. El liderazgo poco tiene que ver en realidad con la autoridad, la gestión y el poder, aunque estas son herramientas que un líder competente puede utilizar.

El liderazgo, bajo mi punto de vista, está constituido por un conjunto de habilidades que los directivos utilizan para ayudar a un grupo a alcanzar un objetivo. En el liderazgo se distinguen cuatro dimensiones.

1. Podemos liderar hacia arriba y convertirnos así en líderes para nuestros superiores en la organización.
2. Podemos liderar hacia abajo y convertirnos en líderes para nuestros inferiores en la organización.
3. Podemos liderar a izquierda y derecha y convertirnos en líderes para nuestros iguales en la organización.
4. Podemos liderar hacia dentro y liderarnos a nosotros mismos.

Si no orientamos nuestro liderazgo en estas cuatro direcciones, podemos ser ineficaces a la hora de ayudar a un grupo a alcanzar su objetivo.

Los líderes proporcionan tres importantes servicios psicológicos a un grupo:

1. Dirección.
2. Protección.
3. Orientación en las tareas a desempeñar.

Un líder aporta dirección identificando los retos que afronta el grupo y conduciéndolo a un proceso destinado a comprender el problema y las posibles soluciones. Un líder proporciona protección mostrándole al grupo las amenazas externas y ayudándole a responder a ellas. Un líder ofrece orientación en las tareas a desempeñar permitiendo a cada uno de los miembros del grupo que lo utilicen a él como punto de referencia identitario.

Los líderes trabajan también con los conflictos del grupo. A diferencia de una autoridad, que tiende a restaurar el orden recurriendo al poder y evitando así el conflicto, un líder permitirá que aflore el conflicto y lo utilizará para comprender mejor las necesidades del grupo. En todos estos papeles, los líderes se enfrentan a emociones fuertes. Saber cómo lograr desescalar estas emociones es una habilidad fundamental para el liderazgo.

Resumen del capítulo

En este capítulo, hemos aprendido:

• Cómo etiquetar afectos en el trabajo o en cualquier escenario profesional u organizativo que incluya personal y figuras de autoridad: compañeros de trabajo, jefes y subordinados.
• Cómo leer las emociones y aplicar el etiquetado de afectos en el trabajo, un recurso y una técnica inestimables que pueden influir directamente en la productividad y el rendimiento.
• El etiquetado de afectos se fundamenta rigurosamente en la neurociencia y llega de forma eficaz y eficiente a la raíz de muchos conflictos interpersonales en el lugar de trabajo.
• El liderazgo se sustenta en las capacidades de dirección, protección, orientación de las tareas a desempeñar y en el trabajo con los conflictos de grupo; contar con las habilidades necesarias para enfrentarse a emociones fuertes y lograr la rápida desescalada emocional de una persona o una situación constituye una poderosa herramienta para cualquier líder.

8

EL PODER DE CONOCERSE A UNO MISMO

En la actualidad estoy agradablemente sorprendida por cómo el simple hecho de escuchar y reflejar las emociones cambia la dinámica de las relaciones. En cuanto a mí, estas nuevas habilidades han fortalecido mi relación con mis padres. De hecho, recientemente he tenido que afrontar ciertas cuestiones familiares difíciles, y resulta interesante que, en diferentes ocasiones, tanto mi padre como mi madre me han dicho: «¿Desde cuándo eres tan lista? ¿Cómo sabes todo esto?». Estas frases han hecho que me sienta maravillosamente bien. Mis relaciones en general han mejorado, cosa que me pone contentísima. También me he dado cuenta de que mi carácter se ha estabilizado. No estoy tan malhumorada como antes. Soy una persona más amable, menos estresada e irritable. Tengo más paciencia y más compasión hacia las personas, y también estoy aprendiendo a expresarme de forma más eficaz.

ANNA HUMISTON, Prisión Estatal de Valley[1]

Cuando empecé a enseñar estas técnicas a reclusos que cumplían penas de cadena perpetua, tenía la esperanza de que lograran desactivar peleas potencialmente violentas de un modo rápido y eficaz. Al cabo de unas semanas de aprendizaje, eso fue exactamente lo que sucedió. Con unos meses de adiestramiento, sucedió algo más mágico aún. Los reclusos afirmaban que no respondían tan fácilmente a las provocaciones como antes. No perdían los estribos así como así. No se metían en peleas. En lugar de todo ello, se etiquetaban afectivamente entre sí con toda naturalidad.

Este inesperado resultado nos indujo a mi colega Laurel Kaufer y a mí a considerar la posibilidad de añadir un nuevo módulo en torno al conocimiento de uno mismo a nuestro programa de formación en pacificación. Ya teníamos una sección sobre la gestión de emociones fuertes, por lo que simplemente era cuestión de desarrollar todas aquellas ideas en forma de unidad formativa. Los resultados fueron espectacularmente transformadores. Según los reclusos iban adquiriendo conocimiento de sus activadores internos y practicaban activamente el etiquetado de sí mismos, ganaban en tranquilidad y paz interior. Para muchos supuso otro momento transformador de sus vidas en el marco de nuestro proyecto Prisión de Paz.

DESARROLLAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Hay miles de artículos y centenares de libros acerca de cómo desarrollar el conocimiento emocional de uno mismo, que constituye el fundamento de la inteligencia emocional. Sin embargo, parece ser una habilidad cuyas existencias son escasas. Creo que el motivo se basa en el hecho de que, durante la infancia, no se nos enseña a conocernos de un modo sistemático. Por el contrario, como señalé en el capítulo 2, somos víctimas de la descalificación emocional. Se nos enseña que nuestras emociones son malas, irracionales y temibles. Se nos enseña que no podemos ser personas racionales si primero somos emocionales.

No se nos enseña que las emociones nos hacen humanos, y no nuestra limitada capacidad para el raciocinio. Como resultado, aprender a ser conscientes de nuestras vivencias emocionales dependerá de nuestras motivaciones personales. Por lo general, atendemos a desarrollar el conocimiento de nosotros mismos porque el dolor de las emociones inconscientes y los comportamientos destructivos que pueden causar nos impulsa a mirar introspectivamente, pero ¿qué sucede si carecemos de tal motivación?

El conocimiento emocional de uno mismo constituye una función cognitiva compleja. Recuerda lo expuesto en el capítulo 1 acerca de

los nueve afectos con que nacemos los seres humanos según el psicólogo Silvan Tomkins. Los afectos se crean en el cerebro como respuesta biológica a los hechos que tienen lugar en nuestro entorno inmediato. Volvamos a ver estos nueve afectos:

- Interés-Expectación.
- Gozo-Alegría.
- Sorpresa-Sobresalto.
- Miedo-Terror.
- Tristeza-Angustia.
- Enfado-Ira.
- Asco.
- Repugnancia.
- Vergüenza-Humillación

Estas serían las respuestas biológicas sin procesar mostradas por los niños muy pequeños. No son respuestas aprendidas, sino que parecen ser respuestas inmediatas a los estímulos del entorno. A medida que el niño crece, estos afectos se asocian a emociones básicas. Las emociones son estructuras cognitivas que asocian afecto y sentimiento por medio de una etiqueta simple. Al crear una etiqueta, incluso la más simple, aprendemos a expresar aquello que experimentamos. A un nivel rudimentario, al pensar en la causa de tal emoción, actuamos en consonancia para experimentar esa emoción más o menos intensamente, dependiendo de la situación. La creación de estas etiquetas cognitivas se denomina categorización emocional, la cual, a diferencia de los afectos, aprendemos a partir de la experiencia.

A medida que maduramos, lentamente tomamos las categorías emocionales más amplias y las subdividimos en niveles más pequeños y con mayor grado de refinamiento. Llamamos a este proceso granularización emocional.[2] Creamos la granularidad emocional a través de la exposición, directa o indirectamente, a muchas vivencias emocionales diferentes. Una de las razones por las que leer las grandes obras de la literatura resulta una condición necesaria para tener una mente educada, es por las experiencias emocionales que el autor describe. El proceso se inicia con lecturas tan sencillas como *Winnie the Pooh* y culmina en obras de una complejidad emocional tan extraordinaria como *Moby Dick*.

La dificultad se presenta cuando, en un momento u otro, no acertamos a la hora de asociar nuestras vivencias emocionales con el vasto vocabulario relacionado con las emociones que hemos aprendido a lo largo de nuestra educación. La mayoría de nosotros seríamos capaces de dar nombre a veinte o treinta emociones si nos tomáramos el tiempo de pensar en ello. Pero cuando nos preguntan cómo nos

sentimos, tan solo utilizamos cinco o seis emociones para describirnos. El conocimiento emocional de uno mismo vendría a traducirse en la capacidad para describir de forma pormenorizada cuáles son las emociones que estamos experimentando en un momento dado, especialmente cuando se trata de emociones fuertes.

La tarea de desarrollar el conocimiento emocional de uno mismo consiste en conectar en tiempo real nuestras experiencias emocionales con las palabras que describen esa experiencia. La persona que se conoce a sí misma desde el punto de vista emocional es capaz de examinar sus vivencias emocionales del momento y describírselas a ella misma o a los demás.

Los beneficios de esta habilidad son múltiples e importantes.

En primer lugar, cuanto mejor granularizamos nuestras emociones, con mayor claridad expresamos lo que experimentamos. Así, somos capaces de concretar nuestra vivencia emocional en nuestro conocimiento consciente. Esto reduce la ansiedad, fomenta la seguridad y contribuye a un procesamiento cognitivo más elevado. En segundo lugar, la granularidad emocional nos permite determinar las causas y los efectos con mayor exactitud. Ser capaces de distinguir entre ansiedad, irritación y frustración, por ejemplo, nos dice muchas cosas acerca de lo que debemos buscar en nuestro entorno inmediato. Una vez más, esta habilidad reduce la ansiedad y genera una mayor sensación de control. En tercer lugar, somos capaces de decidir de forma más escrupulosa cómo responder a nuestra experiencia emocional. Finalmente, somos capaces de expresar con claridad ante los demás cómo nos sentimos y por qué. Esto es muy fortalecedor.

Formar tu granularidad emocional

La tarea de desarrollar el conocimiento emocional de uno mismo puede ser divertida, si la abordas del modo adecuado. Tenemos la suerte de poder acceder a todo tipo de experiencias emocionales. Simplemente debemos utilizarlas como enseñanzas. Recordarás cuando, en el capítulo 1, yo escuchaba un anuncio por la radio a través de los altavoces de una sala de espera. Me dio por etiquetar y enumerar las emociones expresadas. Me quedé sorprendido al comprobar la cantidad de emociones que el anuncio comunicaba en treinta segundos. Mientras escuchaba, me di cuenta de que los anuncios llevan intencionadamente una gran carga emocional. Están pensados y realizados para movernos a actuar. ¡Qué gran herramienta de aprendizaje gratuita!

He aquí un ejercicio para ampliar la cuestión:

1. Sintoniza una emisora de radio.

2. Escucha lo que están retransmitiendo.

Si está sonando una canción, atiende a las emociones expresadas por el artista, la música y la letra. Puedes servirte de esta guía:

- Pop: tristeza, soledad, pérdida del amor (abandono).
- Country: tristeza, soledad, pérdida del amor (abandono).
- Hiphop: enfado, frustración, desesperación.
- Rock: enfado, rabia, tristeza, soledad.

Etiqueta lo que estás oyendo diciendo la emoción en voz alta. Si lo que se oye es un anuncio, enumera todas las emociones expresadas por los actores.

Practica este ejercicio un par de veces y advierte cómo mejora tu agudeza emocional. Al escuchar a las personas que te rodean, fíjate en cómo sus emociones llegan a ti con claridad meridiana. Y, lo que es más importante, después de un par de semanas de práctica, descubrirás que la conciencia de tus propias emociones se ha agudizado.

He aquí un segundo ejercicio:

1. Mira un programa o una película por televisión.
2. Durante un par de minutos, etiqueta las emociones de los actores en una o dos escenas. No lo prolongues demasiado, pues es cansado y no disfrutarías del programa.
3. Como variante del ejercicio, cierra los ojos para escuchar el audio de la emisión, y etiqueta las emociones.
4. Ahora silencia el televisor y observa a los actores. Etiqueta sus emociones a partir de su comportamiento no verbal.
5. Anota lo observado como práctica para asociar tu vocabulario emocional con los resultados de tu observación. En internet puedes encontrar muchas listas de emociones.

En no mucho tiempo, crearás nuevas asociaciones entre tu conocimiento intelectual y tu experiencia de las emociones. Estarás desarrollando la granularidad emocional.

¿Qué desencadena las emociones?

El siguiente paso es conocer los desencadenantes, que vienen a ser señales de tu entorno que hacen que un aluvión de programaciones de tu pasado se active de forma automática y, por lo general, inconsciente. Nuestra conducta cotidiana es en gran medida inconsciente, ya que hemos aprendido miles y miles de esquemas cognitivos para manejarnos en la vida. Cada uno de estos esquemas es

como un programa informático, aunque probablemente un poco más complejo. Estos esquemas, o guiones, nos permiten gestionar tareas normales y corrientes sin tener que pensar demasiado en ellas.

La pega es que nuestras respuestas emocionales a las cosas de la vida están también codificadas siguiendo esquemas cognitivos. Esto significa que, cuando el tío Harry comienza a pontificar sobre sus opiniones políticas, se desencadenan los mecanismos que te conducen hacia lo emocional. Tú albergas un conjunto de esquemas que se ponen en funcionamiento al margen de tu conciencia. Si no eres consciente de las emociones liberadas por tus esquemas, careces de conocimiento emocional de ti mismo.

Aunque tenemos decenas de miles de esquemas, los que realmente nos causan problemas son relativamente limitados. Desarrollar el autoconocimiento requiere que examinemos nuestra experiencia vital e identifiquemos nuestros desencadenantes. Partiendo de la ira, podemos continuar con algunas otras emociones básicas, de una en una. El primer paso sería pensar y detectar las tres situaciones que más claramente provocan nuestro enojo. Anótalas en una hoja de papel.

Por ejemplo, podrías escribir:

1. Me enfado cuando mi marido no me escucha.
2. Me enfado cuando mis hijos no hacen lo que les digo.
3. Me enfado cuando mi jefe deja caer encima de la mesa un proyecto importante a las 4:45 de la tarde.

A continuación, identifica cuándo fue la última vez que te dejaste llevar por alguno de estos desencadenantes, haciéndote las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estaba?
- ¿Qué hora del día era?
- ¿Quién estaba conmigo?
- ¿Qué oí, olí y vi?
- ¿Cuáles fueron mis emociones?
- ¿Qué sentí físicamente?
- ¿Cuál fue mi reacción y cómo se tradujo en mi comportamiento? (¿Qué hice?).

Al analizar lo expuesto, ¿distingues algún desencadenante frecuente de tu enfado? Si es así, puedes comenzar a reprogramarte preguntándote lo siguiente: cuando estoy en este lugar, en este momento del día, con estas personas, ¿soy más susceptible de experimentar una reacción de enfado? Si experimento un desencadenante en este sentido, ¿qué podría hacer para responder a

mis emociones y sentimientos?

Completa los enunciados siguientes:

- Cuando sentí...
- Probablemente estaba experimentando...
- Mi respuesta automática fue...
- Mis otras opciones en ese momento eran...
- El resultado de mi respuesta automática fue...
- Una opción diferente que podría tomar conscientemente en el futuro sería...

Si te tomas quince minutos para rellenar este cuestionario, aprenderás cosas importantes acerca de tu programación inconsciente y automática. Repite el mismo ejercicio para otros sentimientos, como la frustración, la tristeza, la soledad, la falta de amor o la falta de autoestima. A continuación, refleja y escribe lo aprendido en el ejercicio.

DESESCALARSE A UNO MISMO

Durante unos días, dedica un par de horas a hacer todos los ejercicios que te he propuesto y empezarás a ver con claridad tus respuestas emocionales automatizadas. Cuando tomes conciencia de una experiencia emocional nacida de una circunstancia desencadenante, aplícate a ti mismo el etiquetado de afectos como lo harías con cualquier otra persona:

- «Estoy enfadado».
- «Estoy frustrado».
- «Siento que me faltan al respeto».
- «Siento que no me escuchan o no me hacen caso».
- «Estoy triste».
- «Tengo miedo».
- «Me siento solo».
- «Siento que no me quieren».
- «Me siento insignificante».

El etiquetado de afectos define tu experiencia emocional mediante términos concretos en tu conciencia, desde la cual puedes decidir cómo responder a ella. Las opciones por las que te decidas pueden ser buenas o malas, pero la clave está en que ya no estarás actuando inconscientemente. Saber esto te calmará y reducirá tu reactividad automática. Si quieres dilucidar cuáles pueden ser las mejores opciones cuando te veas sujeto a una escalada emocional, realiza el siguiente ejercicio.

Completa la siguiente frase con cada emoción negativa que experimentes de forma habitual:

Cuando experimento ....., necesito más .....
Cuando experimento ....., necesito más .....

Por ejemplo:

• Cuando experimento falta de inspiración, necesito más inspiración.
• Cuando experimento resentimiento, necesito más gratitud (hacia aquello que me provoca resentimiento).
• Cuando experimento un sentimiento de víctima, necesito asumir más responsabilidad.
• Cuando experimento impotencia y falta de control, necesito sentirme más fuerte y con mayor control.
• Cuando experimento impaciencia, necesito ser más paciente.

La fuerza del etiquetado de uno mismo se me hizo manifiesta durante la conversación que mantuve con un recluso:

—Hola, Doug, no creerías lo que me ha pasado —me dijo.

—Claro que sí, Daniel, cuéntame.

—Pues estaba el otro día haciendo cola para la enfermería, y llega un tipo y se cuela justo delante de mí.

—Te cabreaste —dije (utilizando el etiquetado de afectos).

—Ya lo creo. Pero ahí viene lo bueno. Normalmente me habría enfurecido y me habría peleado con él. En cambio, esta vez me paré. Pensé: «Estoy enfadado. Siento que me faltan al respeto. Me siento frustrado». En cuanto etiqueté mis afectos, las emociones se disiparon. Pude pensar sobre la situación. Decidí que el tipo era un cretino, pero que no valía la pena pelearse por eso.

—Es fantástico. Te sentiste realmente orgulloso de ti mismo por haber sido capaz de identificar lo que estabas sintiendo y tomar una decisión consciente acerca de cómo debías responder.

—Eso fue lo que hice —corroboró Daniel.

—Buen trabajo, amigo. Estoy orgulloso de ti.

Así fue como confirmé que el etiquetado de afectos de uno mismo funciona de verdad.

EL ESTADO TRASCENDENTE DE LA AUSENCIA DE EGO

En *El poder del ahora*, Eckhart Tolle describe un método de pensamiento centrado en estar presente en el momento que se está viviendo, sin prestar atención al pasado o al futuro. En este famoso libro, Tolle sostiene que, ejercitando el poder del ahora, podemos

liberarnos de nuestro cuerpo-dolor para así vivir una vida más centrada. Describe el cuerpo-dolor como un dolor acumulado que conforma una energía negativa que ocupa el cuerpo y la mente.[3] Cuando leí *El poder del ahora*, me sentí decepcionado porque Tolle no proporciona ninguna herramienta nueva para alcanzar el estado de ausencia de ego que promulga. Tolle lo había alcanzado a través de una experiencia de iluminación, después de años de trabajo sistemático. No obstante, sus ideas en torno a la renuncia al ego hallaron un profundo eco en mí.

No estoy seguro de cuándo sucedió, creo que fue durante una lección impartida en un taller. Mientras explicaba el etiquetado de afectos, me sucedió algo extraño y extraordinario. Me quedé en un estado de ausencia de ego durante los quince o veinte segundos en que centré mi atención en la experiencia emocional expuesta por alguien. Mi sentido del «yo» desapareció, era consciente de mi verdadera esencia y nada más. A pesar de que seguía etiquetando los afectos de aquel participante, me parecía trascender todo aquello. Naturalmente, como estaba impartiendo una clase, no pude desentrañar lo sucedido hasta más tarde.

Cuando tuve tiempo de reflexionar, comprendí que, a través del etiquetado de afectos, había penetrado en lo que Tolle describe como el poder del ahora, el estado de pura ausencia de ego. Caramba, ¡el etiquetado de afectos podía llegar a ser una práctica espiritual! Aquello era un extra que no había esperado. Como con todas las cosas relacionadas con mi trabajo, quería saber si había alguna base neurocientífica que explicara la experiencia de ausencia de ego durante la aplicación del etiquetado afectivo y, después de dedicar algo de tiempo a investigar, di con una posible explicación.

Sigmund Freud acuñó el término *ego* a principios del siglo XX y lo consideró como la fuente de la conciencia, o el conocimiento de sí mismo. El ego se convirtió en sinónimo de «mi pequeño yo», por lo que terminó adquiriendo atributos negativos relacionados con el egoísmo, el interés propio y el narcisismo. A las personas con un elevado concepto de sí mismas, pero no tan elevado concepto de los demás, se les atribuía mucho ego.

En el siglo XXI, las técnicas de imagen avanzadas han permitido a los neurocientíficos hacerse una idea mucho más clara de aquello en lo que consiste el ego. En términos modernos, el ego es algo autorreferencial, es la capacidad de pensar sobre nosotros mismos en conexión con nuestro entorno y con nuestras relaciones sociales. En nuestra capacidad para referirnos a nosotros mismos, a partir de lo que algunos investigadores llaman «centro autorreferencial», se distinguen dos componentes: el centro autorreferencial reactivo y el centro autorreferencial deliberativo.

El centro autorreferencial reactivo, asociado con el córtex prefrontal medio ventral (parte inferior central) del cerebro, está activo cuando realizamos valoraciones subjetivas. «Dame el dinero» o «¿Qué gano yo con esto?» son pensamientos y emociones asociadas que se generan en el centro referencial reactivo. Esta parte del cerebro recibe datos de los centros emocionales responsables de reacciones como el miedo y el asco, así como de la toma de decisiones emocionales. Gran parte de su actividad es automática e inconsciente. Cuando esta parte de nuestro cerebro está activa, experimentamos el ego cuya hipótesis planteó Freud.

El centro autorreferencial deliberativo, asociado con el córtex prefrontal dorsal (parte superior), está activo cuando «mentalizamos». Llamamos mentalizar a la actividad mental por la cual pensamos en aquello que otras personas piensan o sienten. En otras palabras, cuando etiquetamos afectivamente a otra persona o experimentamos compasión, estamos realizando un proceso de mentalización que se sitúa en el centro autorreferencial deliberativo. Cuando este centro está activo, no experimentamos el ego, sino sabiduría y ausencia de ego.

Sin formación ni práctica, pasamos mucho tiempo con nuestro sistema autorreferencial reactivo. Dado que gran parte de este trabajo es automático y habitual, es cómodo seguir ahí. Mentalizar en el sistema autorreferencial deliberativo, por el contrario, supone un trabajo mucho más arduo, y no es automático. Debemos tomar conciencia para realizar esta actividad. Esto ayuda a explicar por qué el etiquetado de afectos y la formación de mensajes centrales no forman parte de nuestras experiencias cotidianas. Ambas técnicas requieren de un esfuerzo de pensamiento y, si se carece de práctica, no son habituales.

Lo que resulta una notica excelente es que, mediante una práctica simple y continuada, podemos acceder a un estado de ausencia de ego. Etiquetando afectivamente a los demás y formulando mensajes centrales sobre sus emociones, ejercitamos nuestro centro autorreferencial deliberativo. Este ejercicio construye caminos neuronales que se refuerzan con el tiempo. De modo que, cada vez que escuchamos a otra persona y etiquetamos sus emociones, nos embarcamos en una profunda práctica espiritual. Somos capaces de experimentar el poder del ahora sirviendo a los demás mediante el etiquetado de afectos, la escucha empática y los mensajes centrales.

Comencé a poner todo esto a prueba en mis talleres. Después de que los participantes adquirieran algo de experiencia en el etiquetado mutuo de afectos y la formulación de mensajes centrales, les pedía que prestaran atención a su propia experiencia. Durante la puesta en común, algunas personas no explicaban nada espectacular, pero

muchas se mostraban entusiasmadas con la experiencia trascendente que acababan de vivir. Aunque ciertamente anecdóticas, sus historias coincidían con mi propia experiencia. Parecía darse una experiencia de ausencia de ego similar y susceptible de ser reproducida.

Sería necesaria mucha más investigación para discernir si en esta experiencia hay algo más que un sentimiento subjetivo de trascendencia. No obstante, la frecuencia con que se ha manifestado esta experiencia sugiere que algo sucede cuando etiquetamos los afectos de otras personas y formulamos mensajes centrales a partir de ellos.

Resumen del capítulo

En este capítulo, hemos aprendido:

• Cómo utilizar el etiquetado de afectos para desescalar nuestras propias escaladas emocionales.
• Cómo identificar los desencadenantes emocionales más comunes.
• Cómo reprogramarnos a nosotros mismos.
• En qué medida el etiquetado de afectos y los mensajes centrales dirigidos a los demás nos permiten experimentar la ausencia de ego en un momento de profunda experiencia espiritual.

9

UNA TÉCNICA MAGISTRAL PARA PROFESORES

El año pasado asistí a unas sesiones de formación permanente. En comparación con todos los cursos de formación que mi distrito educativo ha impartido a los profesores durante los últimos veinticinco años, estas sesiones me parecieron sin lugar a duda las de mayor valor y relevancia para los participantes.

La formación es tan importante y provechosa para todos los empleados (y para toda relación en general), que me gustaría recomendar que se incluyera en nuestros encuentros para el desarrollo del personal. Complementariamente, quizá tendría aún más impacto programándola para todos los estudiantes, ya sea en las concentraciones a nivel de todo el campus o en grupos más pequeños, como los que se forman a partir de la oferta de actividades extraescolares. Muchos de los padres de nuestros estudiantes la necesitarían DE VERDAD.

Es tan buena que he vuelto a inscribirme en las próximas sesiones de esta formación. Implantar nuevas formas de relacionarse con eficacia requiere de práctica y ayuda, razón de más para hacer que esta formación se incluya de forma permanente en nuestro programa semanal para el desarrollo del personal, con el fin de que todos tengan la oportunidad de participar en ella como equipo.

PAUL GERMAIN, profesor de enseñanza secundaria en California

Entre las competencias fundamentales de todo profesor, se encuentran la gestión y la disciplina del aula. En aulas de treinta alumnos o más, mantener el orden supone todo un reto. De entre estos treinta estudiantes, algunos vienen dispuestos a aprender y otros no. Algunos tienen hambre y se distraen; otros llegan con sus traumas personales; algunos aprenden deprisa, otros no tanto.

Soportar el aburrimiento de los estudiantes, evitar que utilicen los teléfonos móviles y motivarlos a aprender requiere de capacidad, persistencia y paciencia. En muchas escuelas, los profesores no tienen tiempo para tratar con los alumnos cuando estos se ven dominados por su emocionalidad. Si un chico impulsivo perturba la dinámica de la clase, el recurso habitual es mandarlo al despacho del director. De todo lo cual se desprende que llevar a cabo una gestión eficaz del aula puede ser una tarea extremadamente difícil.

Tradicionalmente, gestionar un aula consistía en «intentar» hacer que los estudiantes se comportaran. En generaciones pasadas, por lo general los alumnos le tenían más respeto a la autoridad. En el caso de los pocos que mostraban un mal comportamiento, el trato coercitivo se consideraba el mejor. «La letra con sangre entra», decía el refrán. Pero, aunque el castigo sirviera para recuperar el control de forma inmediata, no servía nunca para solucionar los problemas subyacentes: ¿Cuál es la causa del mal comportamiento del estudiante? ¿Por qué el alumno no está contento y motivado por aprender? ¿Qué sucede en su emocionalidad?

Los estudiantes actuales tienen mucha más información y mayor independencia. Se resisten a la autoridad que intenta impedir el mal comportamiento. En algunos casos, desafían abiertamente a la autoridad, sabedores de que la capacidad para castigar de un profesor es limitada. La visita al despacho del director ya no supone una amenaza, casi es una excusa para escapar de un entorno mortalmente aburrido. El castigo, sencillamente, es contraproducente. Los profesores lo saben, y esto a veces resulta frustrante. Los estudiantes también lo saben, y para ellos supone una oportunidad para desafiar la impotencia institucional.

Existen algunas técnicas útiles para gestionar las aulas destinadas a los profesores que, unidas al etiquetado de afectos, resultan herramientas poderosas. Estas técnicas no se basan en la autoridad o la coerción y requieren también del desarrollo de un conjunto de habilidades que no se enseñan en las universidades. Una de estas técnicas se conoce con el acrónimo STOIC* y ha sido desarrollada por

el programa de formación para profesores de la organización Safe and Civil Schools.

Consta de cinco componentes, a modo de principios:

1. Ordenar el aula para el éxito.
2. Enseñar a los alumnos cómo comportarse.
3. Observar el comportamiento de los alumnos.
4. Interactuar positivamente con los alumnos.
5. Corregir su comportamiento con fluidez, para que no interfiera con el curso de la formación.[1]

El etiquetado de afectos es la técnica fundamental que puede utilizarse con eficacia en los dos últimos principios de STOIC: interactuar positivamente con los alumnos y corregir su comportamiento con fluidez. Cuando se aplica el etiquetado de afectos como parte nuclear de las técnicas para la gestión de las aulas, se aprecian en los alumnos cambios drásticos y transformadores en su comportamiento. Cuando los alumnos observan cómo etiquetamos afectos en situaciones cargadas de emocionalidad, aprenden a hacerlo ellos mismos. Asimilan la fuerza que tiene etiquetar las emociones de los demás de un modo natural y sin esfuerzo. No pasará mucho tiempo hasta que te etiqueten a ti. Cuando ello suceda, atribúyete el mérito de haberles enseñado inteligencia emocional.

He aquí cinco aspectos sociales y emocionales basados en comportamientos que tienen que ver con la inteligencia emocional y la toma de decisiones, y en los cuales los alumnos necesitan aptitudes para tener éxito en clase:

1. Conocimiento de uno mismo.
2. Gestión de uno mismo.
3. Conciencia social.
4. Habilidades para relacionarse.
5. Toma de decisiones responsable.

Hazte esta pregunta: ¿Todos los alumnos saben ser miembros bondadosos, respetuosos y responsables de su comunidad escolar? La sociedad solía delegar la enseñanza de aptitudes sociales y emocionales a la familia. Hoy en día, las familias fracasan en esta tarea, y la carga recae sobre los profesores. El trabajo del profesor consiste en garantizar que los alumnos tengan la oportunidad de desarrollar su inteligencia emocional.

La O de STOIC es por «observar». Pero ¿qué hay que observar? En este contexto, se trata de prever y confirmar las experiencias emocionales de nuestros alumnos. Los estudiantes de enseñanza secundaria, por ejemplo, pasan por lo que todos sabemos que es una

etapa difícil de la vida: la pubertad. A medida que sus cuerpos y cerebros cambian con la intervención de nuevas hormonas y el crecimiento físico, sus experiencias emocionales también se transforman.

En una hoja de papel, dibuja una tabla con los siguientes encabezamientos. Debajo de cada encabezamiento, haz una lista de las experiencias emocionales por las que un alumno puede pasar:

- Emociones para consigo mismo.
- Emociones relacionadas con los padres y adultos.
- Emociones y cognición.
- Emociones relacionadas con compañeros y amigos.

Compara tus notas con las de otros profesores. Descubrirás que los alumnos tienen un repertorio limitado de emociones y comportamientos. Verás repetidas las mismas emociones y comportamientos una y otra vez. No importa lo únicos que los alumnos crean ser, lo cierto es que son altamente predecibles.

He aquí otro ejercicio sencillo que te ayudará a comprender las experiencias emocionales de un alumno. Completa cada uno de los enunciados:

- Un alumno hizo esto: .....
- Él o ella probablemente sentía esto: .....
- Su necesidad emocional no satisfecha era probablemente esta: .....
- Mi primera respuesta a su necesidad emocional no satisfecha fue: .....
- El resultado de mi actuación fue: .....
- Una opción diferente a lo que hice podría haber sido: .....

Cuando te hayas preparado teniendo en cuenta la gama de experiencias emocionales que puede influir en tu alumno, estarás preparado para empezar a etiquetar sus afectos.

ESCUCHAR A LOS ALUMNOS Y A LOS PADRES

La I de STOIC viene de «interactuar positivamente con los alumnos», especialmente con aquellos que se porten mal. El etiquetado de afectos será la técnica que usarás con mayor frecuencia. Veamos algunas situaciones comunes y la forma en que el etiquetado de afectos crea una interacción positiva con los alumnos.

Hay una alumna que interrumpe continuamente, respondiendo a las preguntas de la profesora antes que nadie. Tú le has pedido que te

espere después de clase para hablar con ella.

Tú (T): «Sally, me pregunto qué estabas sintiendo cuando has interrumpido la clase para intervenir en voz alta».
Sally (S): «No sé. Es algo que me sale así, no puedo evitarlo».
T: «Entiendo, ¿y cómo te sientes cuando intervienes así, sin que nadie te lo pida?».
S: «Es divertido».
T: «Lo encuentras divertido».
S: «Sí. Me encanta ser la primera que da con la respuesta».
T: «¿Cómo te hace sentir ser la primera que da con la respuesta?».
S: «Me hace sentir bien, me gusta».
T: «Te hace sentir bien, te gusta. ¿Cómo te parece que me siento yo cuando tú intervienes en voz alta antes de que yo te lo pida?».
S: «No lo sé».
T: «Bueno, trata de imaginarlo. ¿Cómo te sentirías tú en mi lugar?».
S: «Supongo que disgustada y molesta».
T: «Correcto. Yo me siento disgustada y molesta cuando interrumpes la clase interviniendo en voz alta».
S: «Oh».
T: «Tú te sientes bien cuando interrumpes la clase, y yo me siento molesta. La cosa no acaba de funcionar».
S: «Supongo que no».
T: «Bien, yo quiero que la clase te parezca divertida y que te sientas bien. Y yo no quiero sentirme molesta. Además de interrumpir interviniendo en voz alta, ¿qué otras cosas podrías hacer para sentirte bien?».
S: «No sé. Tú eres la única persona que me escucha».
T: «Te sientes como si nadie más te escuchara. ¿Tampoco en tu casa?».
S: «No».
T: «Estás triste porque nadie te presta atención. Te sientes sola e ignorada».
S: «Sí».
T: «Y te gusta que yo te preste atención, aun sabiendo que interrumpir la clase me molesta».
S: «Sí».
T: «Voy a proponerte una cosa. ¿Te parecería bien mantener una conversación conmigo en privado, en la que yo simplemente te escuchara, al final de las clases?».
S: «¡Eso sería genial!».
T: «A cambio, ¿estarías dispuesta a controlar tus intervenciones extemporáneas y a no interrumpir las clases? No te ignoraré, te pediré que intervengas, solo que no cada vez que seas la primera en levantar la mano».
S: «De acuerdo».
T: «Estupendo, ¿cuándo te gustaría que empezáramos con las conversaciones?».
S: «¿Puede ser hoy?».
T: «Claro. Quedamos aquí cuando terminen las clases, ¿conforme?».
S: «Conforme. Y gracias».
T: «No hay de qué».

Sally debe vivir en un entorno familiar frío desde un punto de vista emocional, si siente que en su casa no la escuchan. Sus intervenciones fuera de tiempo no son más que una estrategia inconsciente para satisfacer sus necesidades emocionales. Algunos podrían decir que es incapaz de controlar su impulsividad o que es maleducada o agresiva. Tales juicios no ayudan a resolver el problema.

En el diálogo anterior, tú te has tomado un tiempo para averiguar lo que siente Sally cuando se comporta del modo en que lo hace.

Cuando ella reconoce su forma de comportarse, está en disposición de pensar en cómo te afecta a ti dicho comportamiento. Aunque ella no emplea el etiquetado de afectos contigo, tú reconoces sentirte molesta. En lugar de decirle que cese en su comportamiento, planteas el problema. Sally quiere sentirse bien, pero su forma de hacerlo te causa molestias a ti. Estáis de acuerdo en que la situación no es buena. Puesto que el problema parece estar en que Sally se siente como si nadie la escuchara, la solución es clara: una breve conversación diaria en la que tú escuchas a Sally y satisfaces sus necesidades profundas, al tiempo que se soluciona el problema de las interrupciones. Probablemente descubras que, después de unas pocas charlas, las necesidades de Sally quedarán satisfechas. Su deseo de que la escuches disminuirá a medida que vaya sintiéndose aceptada.

Como en tantas otras facetas de la vida, invertir un poco de tiempo suele reportar grandes beneficios. El problema está en que la remuneración es intangible y no está garantizada, mientras que el coste inicial —tu tiempo— es valioso y limitado. La mayoría de la gente es reacia a correr riesgos. No está dispuesta a regalar su tiempo cuando no existe una contraprestación evidente. Sin embargo, a medida que practiques el etiquetado de afectos con tus alumnos, irás descubriendo que tu inversión de tiempo es insignificante en comparación con los cambios de comportamiento que se producirán.

Otra situación habitual en el aula es la de los alumnos que no prestan atención. La falta de atención puede estar motivada por multitud de factores. En ocasiones, poner de nuestra parte para saber lo que pasa puede conducirnos a descubrir cuestiones mucho más profundas. He aquí otra conversación privada después de clase. Tú escuchas para comprender, pero también para dar validez a las emociones del alumno.

Tú (T): «Matías, los dos sabemos que no prestas atención. ¿Cómo te sientes cuando estás en clase?».
Matías (M): «Bastante aburrido».
T: «Estás aburrido y te sientes infeliz por tener que estar en clase».
M: «Sí. No entiendo por qué tenemos que aprendernos todo esto. No me dice nada, así que me desconecto».
T: «¿Cómo te sientes cuando te desconectas?».
M: «Bien, relajado».
T: «Te sientes relajado y feliz cuando te desconectas».
M: «Sí, eso es».
T: «¿Qué necesitarías sentir en clase para no desconectarte?».
M: «No sé».
T: «Bien, pues ¿crees que hay algo que podría pasar en clase para que el día fuera más emocionante?».
M: «¿Cómo?».
T: «¿Qué tendría que suceder para que ir a clase fuera lo mejor del día?».
M: «No sé, nadie me había preguntado nunca eso».
T: «Está bien. Utiliza tu imaginación, piensa en algo divertido si quieres. Haz una lista con cosas que harían que la clase fuera interesante para ti».

M: «Bueno, estaría bien que mis amigos y yo pudiéramos hacer competiciones de videojuegos».
T: «Interesante. ¿Qué más?».
M: «Música guay para rapear».
T: «Muy bien. ¿Qué más?».
M: «No sé. Con eso ya molaría».
T: «Te gusta un montón solo imaginar cómo sería la clase si pudieras jugar con videojuegos y estuchar buena música».
M: «Sí, eso sería guay de verdad».
T: «Voy a proponerte algo. Estoy dispuesta a tomar en consideración tus ideas si tú haces algo por mí. Me gustaría que redactaras una propuesta que muestre cómo compaginar los temas que estáis estudiando con tus ideas acerca de cómo hacer más interesantes las clases».
M: «¿Qué quieres decir?».
T: «Venís al colegio a aprender. Eso no significa que las clases tengan que ser siempre aburridas. Sin embargo, tiene que haber buenas razones para desviarme de mi plan de estudios. Si puedes darme buenas razones que yo pueda presentar al director, entonces quizá podamos hacer algo diferente. ¿Estás dispuesto a redactar la propuesta?».
M: «Sí, claro».
T: «Estupendo. Volveremos a hablar cuando la tengas. Quizá necesites prestar atención en clase para poder presentar mejor tus ideas. Si no lo haces, no podrás pensar en ideas que puedan funcionar de verdad».
M: «De acuerdo, ya lo entiendo, gracias».
T: «No hay de qué».

Las probabilidades de que Matías se presente con una propuesta son escasas, por no decir nulas, cosa que tú ya sabes. Pero ese no era el objetivo de la conversación. Lo importante era escuchar a Matías a un nivel profundo y hacer que se implicara. Cuando lo escuchas con atención sin juzgar su forma de pensar, él se siente aceptado. Abres la posibilidad de colaborar al reconocer que sus ideas pueden tener valor. Y lo has implicado en los asuntos del aula al pedirle una propuesta por escrito que debe ser aprobada por alguien diferente a ti. Si va a redactar una propuesta, Matías sabe que tiene que ser lo bastante buena como para ser presentada al director.

Puede que Matías preste atención en clase o puede que no. No obstante, tú lo has implicado de una forma nueva. Escuchándolo, le has demostrado respeto. Él te respetará a ti e inconscientemente se esforzará por conservar tu respeto.

La mayor parte de los alumnos son respetuosos con sus profesores. Algunos no lo son. ¿Cómo puedes enfrentarte de un modo positivo a la falta de respeto, sin renunciar a tu potestad o a tu autoridad? He aquí una situación típica:

Alumno (A): «¡Que te den!».
Tú (T): «Estás irritado y cabreado».
A: «Vaya si lo estoy, no te j***».
T: «Te sientes ofendido».
A: «Pues sí».
T: «Te parece que no te escucha nadie, que nadie te apoya».
A: «Hmm».
T: «Estás triste porque nadie te entiende».
A: «Sí. ¿Cómo puedes saber eso?».

T: «Te sientes como si no te quisieran, como si no te aceptaran».
A: «Sí, exactamente eso. No valgo una m***».
T: «Sientes que no mereces que te quieran, como si no valieras nada».
A: «Sí».
T: «Está bien».

En el taichí, utilizamos la energía del oponente contra él. En el etiquetado de afectos, la idea es similar. Utilizamos las emociones del alumno para escucharle, en lugar de reaccionar con nuestras propias emociones. En el diálogo anterior, tú simplemente reflejas las emociones de tu alumno, que subyacen bajo su falta de respeto. Al hacerlo, afloran a la superficie algunas cosas importantes. Comprendes así que esa falta de respeto por parte del alumno es una manifestación del aborrecimiento que siente por sí mismo. En lugar de reaccionar a la falta de respeto con el tradicional castigo autoritario, te muestras paciente. Finalmente, tu compasión le proporciona al alumno la ocasión de recibir una enseñanza profunda.

Quizás te estés preguntando acerca de las consecuencias. Tiene que haber consecuencias para el mal comportamiento de los alumnos. Sin embargo, para que las consecuencias signifiquen algo, tienen que llegar cuando el alumno no está alterado emocionalmente. Lo mejor es desescalar y luego trabajar en las consecuencias. Más adelante analizaremos cómo lidiar con las consecuencias.

Otro problema común al que solemos enfrentarnos es el de la ira. Sin embargo, no tiene por qué ser un problema. He aquí cómo escuchar a un alumno iracundo:

Alumno (A): «¡Me ha echado de clase porque me tiene manía!».
Tú (T): «Estás enfadado».
A: «Me ha preguntado a mí porque quería dejarme en ridículo, pero yo he sabido la respuesta ¡y eso le ha dado rabia!».
T: «Sientes que te ha faltado al respeto».
A: «Se lo he dicho a la cara, porque no está bien que me trate con ese desprecio, ¡y me ha echado de clase! A mí qué más me da si no me quiere en su clase... ¡Yo tampoco quiero estar con él!».
T: «Te sientes profundamente ofendido».
A: «¡Tendrían que echarlo a él del instituto! ¡Siempre está haciendo cosas así!».
T: «Estás muy enfadado».
A: «Sí, ¿y tú cómo lo sabes?».
T: «Sientes como si no te quisieran ni te aceptaran».
A: «Y ahora encima mi madre se cabreará conmigo».
T: «Tienes miedo».
A: «¡Pero es culpa del profe por quererme hacer quedar como un gamberro!».
T: «Te sientes acusado de algo que no ha sido culpa tuya».
A: «¡Es una mierda!».
T: «Sientes una gran impotencia».
A: «¡Sí!».

Recuérdalo, tu objetivo inmediato es desescalar emocionalmente al alumno y hacer que las cosas se calmen. Descubrirás que es mucho más rápido etiquetar las emociones de tu alumno que oponerles

resistencia, luchar en su contra o recurrir a amenazas frente a ellas. Cuando obtengas el gesto de asentimiento, podrás pasar a la resolución de problemas y a la gestión de las consecuencias.

La gestión de las consecuencias

Nuestra sociedad tiene la idea de que justicia equivale a castigo. Esta idea suele justificarse con la disuasión, la corrección, el poder de la autoridad sobre el individuo o la venganza, entre otras cosas. Hay pocos datos empíricos que sustenten cualquiera de estas justificaciones. La mayor parte de los fundamentos en defensa del castigo se han desarrollado para explicar racionalmente la necesidad visceral de infligir dolor en quienes muestran un comportamiento desviado. Así, hay colegios que tienen políticas de tolerancia cero, en la línea de los legisladores que abogan por la mano dura contra la delincuencia.

En un artículo publicado en *American Sociological Review*, Brea L. Perry y Edward W. Morris afirman que las prácticas disciplinarias severas no son buenas para nadie, incluidos los alumnos que nunca han sido expulsados. Los investigadores manejaron datos del Estudio sobre Disciplina Escolar de Kentucky para examinar si las expulsiones temporales de los centros escolares afectaban, y de qué forma, el rendimiento académico de los estudiantes no castigados con expulsión. Concluyeron: «Con el tiempo, un alto nivel de expulsiones en un centro escolar está asociado con un descenso en el rendimiento académico entre los alumnos no expulsados, aun teniendo en cuenta el nivel general de violencia y desorganización de la escuela».[2] En pocas palabras, los alumnos de conducta impecable sufren también los efectos de un control social coercitivo, como la expulsión temporal o definitiva de los alumnos con mal comportamiento.

Los profesores no quieren que se tolere la mala conducta del alumnado. Con todo el derecho desean clases tranquilas y pacíficas. También sienten la necesidad de que se respete su autoridad y de seguir llevando el mando de los alumnos como medio de control social y conductual. Todo esto está muy bien. La cuestión es cómo llevarlo a la práctica con eficacia.

Una disciplina escolar eficaz requiere de un esfuerzo de colaboración y coordinación por parte del profesorado, la administración y los padres. Es más fácil decirlo que hacerlo, porque el tiempo y los recursos son limitados para todos los implicados. En cualquier caso, un sistema disciplinario efectivo y positivo debe ser justo, equitativo, apuntar a los problemas esenciales del alumno y servirse de la disciplina como una enseñanza positiva. Si se diseñan y se aplican de un modo apropiado, los programas de prácticas de

justicia reparadora como el de Ron y Roxanne Claassen* se han demostrado muy efectivos y positivos a la hora de implantar una disciplina escolar. El fundamento de cualquier sistema de disciplina positiva descansa en la capacidad del adulto para etiquetar los afectos del alumno, para luego resolver problemas mediante un acuerdo que reconduzca la situación y prevenga el mal comportamiento en el futuro.

Escuchar a padres enfadados

Todo profesor ha tenido que enfrentarse a padres enfadados. Estos encuentros nunca son agradables, y en ellos el profesor tiene que asumir la difícil tarea de hacer gala de profesionalidad. Aprender a aplicar el etiquetado de afectos con un padre o una madre airados resulta una herramienta poderosa que te permitirá no alterarte ni enfadarte bajo ningún concepto. Es posible tratar de un modo efectivo con los padres más injuriosos, amenazadores e irrespetuosos y conducirlos hacia un estado de calma en el que poder mantener una conversación constructiva sobre sus hijos.

La estrategia fundamental para tratar con un progenitor enfadado o difícil es la siguiente:

1. Escuchar y aplicar el etiquetado de afectos a la experiencia emocional que el padre o la madre están viviendo en ese momento.
2. Cuando el padre se calma, formular un mensaje central que sintetice aquello que el padre está tratando de comunicar. (Ver capítulo 5, sobre la técnica del mensaje central).
3. Definir si la resolución del problema está o no bajo tu control. Problemas que escapan a tu control son las políticas de ámbito escolar general, los planes de estudio o los incidentes y problemas de comportamiento que tienen lugar fuera de tu clase. Los padres que acuden para hablar de este tipo de cuestiones deben ser remitidos a la dirección escolar.
4. Pídele al padre o la madre que proponga una solución. Si el padre o la madre son capaces de plantear una solución, entráis en una negociación. Hay cosas que pueden negociarse y otras que no. Si la cuestión es innegociable para ti, ofrece una solución intermedia acerca de algo que sea negociable. A todo el mundo le gusta llegar a un trato. A este respecto, a ti te puede interesar adelantarte y tener una lista de cosas negociables.
5. Si puedes solventar el problema, hazlo y asume tu responsabilidad.
6. Si es posible, consigue que el padre o la madre acepten trabajar

el problema en casa. El acuerdo debe ser mutuo, con responsabilidad por ambas partes.
7. Ponlo por escrito. Sé que suena gracioso, pero los acuerdos más simples, cuando están por escrito, suelen cumplirse con mayor frecuencia que si son solo verbales.
8. Realiza un seguimiento pasadas unas semanas para comprobar cómo han asumido los padres los cambios, si es que ha habido alguno.

Los siguientes diálogos muestran cómo etiquetar los afectos de un padre o una madre enojados:

Madre (M): «¿Por qué le ha puesto a Deirdre un suficiente bajo? Mi hija es una alumna de sobresaliente. Me parece que usted no es lo bastante competente como profesor».
Tú (T): «Está usted contrariada y enfadada».
M: «Sí. ¡Cómo se atreve a ponerle a mi hija, una estudiante de matrícula, una nota tan baja!».
T: «Teme usted que Deirdre suspenda».
M: «Sí. Ya sé que hablamos de tercero de primaria, pero ¿cómo va a entrar en la facultad de medicina o en la de derecho?».
T: «Le da miedo pensar que Deirdre no tenga éxito en la vida».
M: «Sí».
T: «Se siente falta de apoyo en su tarea como madre, piensa que en el fondo a nadie le importa».
M: [Llorando]. «Sí».
T: [Pausa para dejar que la madre calme sus emociones]. «¿Le gustaría poner en práctica algún plan para ayudar a Deirdre a sacar buenas notas?».
M: «¿De verdad? Sí, desde luego. Por favor, ¿qué puedo hacer?».

Esta conversación ha comenzado con una acusación y una frase inculpadora dirigida directamente a ti. La mayoría de las veces, cuando un padre le echa la culpa a un profesor, el padre experimenta una compleja amalgama de emociones. Al no ser consciente de ello, el padre, o la madre en este caso, busca la fuente de su turbación emocional y te apunta a ti, al profesor, como la causa. La próxima vez que te culpen o te sientas acusado, sé consciente de que, por irrespetuosos que sean, no tiene nada que ver contigo.

Has mantenido la calma y has etiquetado las emociones que afloraban a la superficie: el miedo y la contrariedad. Con ello, la madre se ha sentido segura para seguir adelante. Cuando le has reflejado sus emociones, has percibido que la madre de Deirdre estaba asustada. Al comprobarlo con una etiqueta afectiva, tu suposición se ha visto confirmada. Finalmente, has llegado a las cuestiones de fondo: el miedo y la falta de apoyo. Buen trabajo. El siguiente paso ha sido invitar a la madre a una sesión de resolución de problemas en la que ella se sienta apoyada.

Padre (P): «Creo que pone usted demasiados deberes. Raymond no tiene tiempo de terminar todo lo que le manda después de clase, y además interfiere en nuestras actividades familiares».

Tú (T): «Está contrariado y molesto porque Raymond tiene muchos deberes».
P: «Sí. De verdad, ponerles cuatro páginas de problemas de matemáticas para el día siguiente, ¿no le parece demasiado para unos alumnos de séptimo curso?».
T: «Está nervioso».
P: «Bueno, más que nervioso, preocupado».
T: «Está preocupado».
P: «Sí, muy preocupado».
T: «¿Se ha quejado Raymond?».
P: «No».
T: «Hmm. Bien, él está cumpliendo con sus deberes de un modo excelente, y sigue manteniendo una nota general de sobresaliente. Es uno de mis mejores alumnos».
P: «Lo sé. Él está muy orgulloso. Pero ahí está el problema, tiene que estudiar todo el rato y no tiene tiempo para estar conmigo».
T: «Se siente relegado por Raymond».
P: «Bueno, sí. Es mi mejor amigo».
T: «Y entonces se siente usted solo».
P: «Sí».
T: «¿Cuál es el sentimiento de Raymond con respecto a los deberes?».
P: «A él le encantan. Lo único que quiere es hacerlos».
T: «Usted estará orgulloso de su éxito en el colegio».
P: «¡Desde luego que lo estoy!».
T: «Pero, al mismo tiempo, se siente relegado porque él da preferencia a hacer los deberes en lugar de pasar tiempo con usted».
P: «Exactamente».

El problema no es el exceso de deberes, sino la soledad del padre y la falta de respeto por la autonomía de Raymond. Te echan a ti la culpa por esa falta de comunicación, cuando en realidad parece que Raymond esté utilizando los deberes como excusa para estar a sus anchas y que no lo agobien. En lugar de ponerte a la defensiva, utilizas el etiquetado de afectos para abrirte paso a través del problema hasta poner en evidencia lo incoherente de la acusación. Quizás el padre lo haya comprendido o quizá no. En cualquier caso, le has sido de gran ayuda al reflejar esas emociones contradictorias de un modo que debería permitirle procesarlas. Por norma general, el padre se dará cuenta de la contradicción y empezará a comprender que el problema está en él, el padre, y no en ti, el profesor.

Madre (M): «A Jaime últimamente le cuesta mucho aprobar las asignaturas troncales. Está muy nervioso y frustrado porque son muy difíciles».
Tú (T): «Usted está preocupada porque Jaime tiene que esforzarse mucho con las asignaturas del programa troncal».
M: «Sí, se queja continuamente de ello».
T: «Usted se está cansando de oírle quejarse».
M: «Sí, ya sé que las asignaturas troncales son cada vez más exigentes, y me parece bien. Pero ¿no habría una manera de hacer algo?».
T: «Usted está de acuerdo con que el programa de estudios sea riguroso, pero la preocupa que no haya una manera más fácil de acceder a él».
M: «Eso es».
T: «¿Le importaría decirme de qué modo ayudan a Jaime en casa con sus estudios?».
M: «Bueno, básicamente dejamos que salga adelante él solo».
T: «¿Estarían abiertos a escuchar algunas ideas acerca de cómo ayudarle?».
M: «Desde luego».

Qué bonito. He aquí una madre sinceramente preocupada e involucrada en el éxito de su hija. En lugar de ponerte a la defensiva o mostrarte condescendiente con el programa de estudios, tú te tomas unos momentos para aceptar los sentimientos de la madre por medio del etiquetado de afectos. Cuando comprendes que esta madre está en realidad preocupada, pasas rápidamente al modo de resolución de problemas. Recuerda las reglas: primero desescalar, luego resolución de problemas.

La mayor parte de las personas pasan a la resolución de problemas sin haber comprendido o aceptado las emociones. Esto casi siempre conduce a que el interlocutor tenga la sensación de no haber sido escuchado y a que se sienta ofendido. Tómate el tiempo de prestar atención a la experiencia emocional de los padres. Descubrirás que el proceso de pasar a la resolución de problemas se dará de un modo normal, cosa que habitualmente el padre agradecerá.

He aquí una situación en que el padre se niega a reconocer que su hijo es un alumno perezoso y que carece de motivación e interés:

Tú (T): «Gracias por venir. Estoy preocupada por Henry. Sus notas son muy bajas. Parece como si no tuviera ningún interés ni motivación por aprender. Por eso quería hablar con usted, para ver si pudiéramos pensar en algún modo de ayudarle».
Padre (P): «Eh, mi chico está haciendo las cosas bien. Es la estrella del equipo de fútbol, es superpopular. Le interesan enormemente los deportes y el colegio».
T: «Está usted orgulloso de los logros deportivos de Henry».
P: «No le quepa duda».
T: «Bien, ¿y qué le parece su rendimiento escolar?».
P: «Tampoco tiene por qué ser un Einstein, qué demonio. Además, le va bien».
T: «Está usted satisfecho de su rendimiento escolar».
P: [Tras una pausa]. «Bueno, no. Pero tampoco le va tan mal».
T: «Está usted un poco nervioso porque no le va muy bien».
P: «Bueno, mire... Seguro que mejorará».
T: «A usted le preocupan sus notas, pero se siente desorientado acerca de cómo proceder».
P: «En fin, sí. Supongo que es como dice».
T: «Le asusta un poco pensar que pueda fracasar en el colegio, lo cual desbarataría por completo cualquier opción de una carrera en el fútbol».
P: «Sí, un poco».
T: «A su mujer y a usted les entristecería mucho que Henry no pudiera desarrollar su potencial como jugador de fútbol».
P: «Sí. Nos sentiríamos muy desilusionados».
T: «Su mujer y usted se sentirían desilusionados si Henry sufriera un fracaso escolar».
P: [Asintiendo con un gesto]. «Sí».
T: «Está bien. ¿Estarían dispuestos a colaborar en algún plan para ayudarle a salir adelante?».
P: «¡Totalmente!».

Esta conversación no consiste tanto en desescalar emociones intensas como en ayudar a un padre que se niega a ver la realidad y que se siente impotente para modificar la trayectoria escolar de su hijo. Tú sabes que sin la colaboración de los padres, ayudar a Henry va a ser tarea difícil, si no imposible. Llegar a la raíz de los

sentimientos del padre es el primer paso para obtener su cooperación.

En determinado momento, aplicas un etiquetado de afectos inverso, en modo enunciativo y no interrogativo. Se trata de una modalidad avanzada de la técnica. En el etiquetado de afectos inverso, etiquetamos la emoción contraria a la que pensamos que está en juego. Esto es útil cuando alguien se niega a aceptar las cosas como son y no puede afrontar la vergüenza o la turbación de la emoción real. Recordemos lo sucedido:

> **T**: «Bien, ¿y qué le parece su rendimiento escolar?».
> **P**: «Tampoco tiene por qué ser un Einstein, qué demonios. Además, le va bien».
> **T**: «Está usted satisfecho de su rendimiento escolar».
> **P**: [Tras una pausa]. «Bueno, no. Pero tampoco le va tan mal».
> **T**: «Está usted un poco nervioso porque no le va muy bien».
> **P**: «Bueno, mire... Seguro que mejorará».
> **T**: «A usted le preocupan mucho sus notas, pero se siente desorientado acerca de cómo proceder».
> **P**: «En fin, sí. Supongo que es como dice».

En este caso, al decir «Está usted satisfecho de su rendimiento escolar», ayudas al padre a procesar las preocupaciones que no es capaz de procesar por sí mismo. No hay que aplicar el etiquetado de afectos inverso mediante una pregunta, como sería: «¿Está usted satisfecho de su rendimiento escolar?». Formular una pregunta activa un mecanismo de respuesta diferente. El padre sabe que no está satisfecho, pero se niega a sí mismo esta inquietud. Si le preguntas si está satisfecho, puede interpretarlo como un juicio crítico o como un comentario humillante o sarcástico. Su reacción está llamada a ser defensiva y es probable que experimente una escalada emocional.

Por contrario a la intuición que parezca, al aplicar el etiquetado de afectos inverso, la percepción no es que tú estás juzgando o criticando. El etiquetado de afectos es una forma de granularidad emocional que ayuda a las personas a comprender y procesar lo que realmente están sintiendo. Un etiquetado de afectos negativo obliga a la persona a comparar su experiencia emocional con el enunciado que le han dirigido. A las personas nos parece más fácil corregir un etiquetado de afectos negativo que responder a una pregunta, porque responder a una pregunta ante todo requiere una mayor capacidad de procesamiento cognitivo y, en segundo lugar, implica un nivel de vulnerabilidad que resulta muy incómodo. No deja de sorprenderme todavía cómo esta ligera distinción entre el modo enunciativo y el interrogativo puede representar una diferencia tan grande a la hora de ayudar a una persona a calmarse.

Cuando el padre de Henry reconoce que no se siente satisfecho, tú prosigues con el etiquetado de afectos hasta que él toma conciencia de lo triste y desilusionado que se sentiría si Henry sufriera un fracaso escolar. En este punto, puedes comenzar ya con la resolución de

problemas.

En ocasiones, pueden reaccionar con arrogancia o impaciencia ante la idea de perder el tiempo en una charla con el profesor. La arrogancia suele ser señal de inseguridad a nivel más profundo, proveniente de una honda necesidad de apego y también de un hondo temor al rechazo. La arrogancia es el mecanismo de defensa contra el dolor emocional que produce el rechazo.

Tú (T): «Gracias por venir a hablar de la evolución de su hija».
Padre (P): «Esto no es más que una pérdida de tiempo monumental. ¿Sabe usted cuánto vale una hora de mi tiempo?».
T: «Está enfadado y molesto por haber tenido que quedar conmigo».
P: «Dirijo una empresa que cuenta con el mayor número de empleados de toda la región. La mitad de los padres de sus alumnos trabajan para mí».
T: «Siente que es una falta de respeto tener que rebajarse a hablar conmigo».
P: «Debería reunirme con el presidente del consejo escolar para hablar de Brenda. Yo financié su campaña electoral».
T: «Siente que no está recibiendo el respeto que merece».
P: «En eso le doy toda la razón. ¿Por qué tengo que tratar con un profesor? Como si no hubiera alguien más cualificado».
T: «Se siente rebajado por tener que hablar conmigo, que es una ofensa a su dignidad».
P: «Sí, muy cierto. Y ahora dígame, ¿por qué me ha hecho venir?».
T: «Últimamente su hija Brenda tiene algunos problemas con la asignatura de matemáticas».
P: «Eso es responsabilidad de su madre, no mía».
T: «Se siente molesto por tener que hablar de este tema».
P: «Naturalmente. ¿No se sentiría usted molesta?».
T: «Está usted molesto y enfadado con la madre de Brenda».
P: «Que es el motivo de que estemos divorciados».
T: «Entonces, está usted enfadado por tener que estar aquí hablando de un problema del que piensa que debería estar ocupándose la madre de Brenda».
P: [Con un gesto de asentimiento]. «Sí, exactamente».
T: «Bien, ya que está aquí, ¿le gustaría colaborar para idear un plan que pueda ayudar a Brenda a aprobar las mates?».
P: [Suspirando]. «Supongo que tiene que ser así».
T: «Está resentido por tener que asumir esta tarea».
P: «Soy un hombre extremadamente ocupado e importante. Por supuesto que estoy resentido».
T: «¿Qué le parece que Brenda suspenda mates?».
P: «Está claro que no se esfuerza lo suficiente. Probablemente sea por negligencia de su madre».
T: «Está enfadado por su relación con la madre de Brenda».
P: «Mucho. Y a Brenda la hace sufrir».
T: «Está preocupado por Brenda».
P: «Lo estoy. Ya sé que no va bien en mates. Y no puedo convencer a su madre para que ayude a Brenda con los deberes».
T: «Se siente un poco impotente con respecto a los deberes de Brenda».
P: «Sí, así es».
T: «Y se siente un poco avergonzado por no poder estar ahí, disponible para ella».
P: [Bajando la voz]. «Sí».
T: «¿Le parecería bien que hablemos para encontrar alguna forma de ayudar a Brenda en sus estudios?».
P: «Sí, por supuesto».
T: «Estupendo».

Ha sido una conversación difícil. El padre te ha ido soltando un

insulto tras otro. Le falta conocimiento de sí mismo, amén de estar obcecado por su propia importancia e influencia. La respuesta normal ante un padre así sería despacharle por arrogante e irrespetuoso. Pero, en este caso, tú te mantienes en tu lugar, acompañando el curso de sus emociones. Hasta que por fin se abre una brecha y tú te arriesgas:

T: «Está enfadado por su relación con la madre de Brenda».
P: «Mucho. Y a Brenda la hace sufrir».
T: «Está preocupado por Brenda».
P: «Lo estoy. Ya sé que no va bien en mates. Y no puedo convencer a su madre para que ayude a Brenda con los deberes».
T: «Se siente un poco impotente con respecto a los deberes de Brenda».
P: «Sí, así es».
T: «Y se siente un poco avergonzado por no poder estar ahí, disponible para ella».
P: [Bajando la voz]. «Sí».

Finalmente, el padre se tranquiliza lo suficiente para darse cuenta de su propia vergüenza y el temor por su hija. Aunque le echa la culpa a la madre de Brenda, sabe que él comparte la misma responsabilidad. En circunstancias normales, su baja autoestima le impediría reconocer ante sí mismo que se siente impotente y avergonzado. Parte de la fuerza del etiquetado de afectos reside en no juzgar ni criticar. Tú te limitas a reflejar la experiencia emocional de tu interlocutor. A la par que te conviertes en un espejo emocional, el hablante —en este caso, el padre— puede comenzar a procesar unas emociones que, de otro modo, serían demasiado peligrosas de afrontar.

La lección más importante es no reaccionar jamás a la provocación. Este hombre está profundamente herido. Lo ha compensado mediante un gran éxito económico, un éxito que le permite ser inconcebiblemente arrogante. Probablemente nunca haya conocido la experiencia de estar con alguien que atienda a sus emociones reales, sin ánimo crítico. Para él esa experiencia puede ser temible. Sin embargo, ama profundamente a su hija y se siente impotente. Realmente, está pidiendo ayuda, pero no sabe cómo hacerlo sin pasar por débil. El etiquetado de afectos es una manera de lanzarle un salvavidas.

Resumen del capítulo

En este capítulo, hemos aprendido:

• El etiquetado de afectos es una poderosa herramienta para la gestión de las aulas que puede utilizarse para desescalar a alumnos emocionalmente alterados y para enseñar inteligencia emocional.
• Los alumnos —dependiendo de su edad, procedencia social y desarrollo cognitivo—

pueden ser clasificados en diversos grados de granularidad emocional. Aplicando la observación, encontrarás repetidamente el mismo repertorio de emociones.

• Dedicar tiempo a comprender la vida emocional de tus alumnos te será de gran ayuda para gestionar su comportamiento en el aula.

• Aceptar las emociones de un alumno es muy valioso.

• Recuerda: primero desescalar, luego la resolución de problemas.

• Los sistemas disciplinarios coercitivos, punitivos, basados en una tolerancia cero, no cuentan con el apoyo de los estudios científicos empíricos. Los sistemas basados en la idea y la práctica de la justicia restauradora se han demostrado superiores para gestionar la disciplina, y ello implica el etiquetado de afectos.

• El etiquetado de afectos y la comunicación de mensajes centrales son herramientas excelentes cuando hay que tratar con padres enfadados y alterados. Después de lograr la desescalada de un padre emocionalmente alterado, puedes abordar con él la resolución de problemas.

* Por las siglas de las palabras iniciales de los cinco componentes en inglés: *Structure, Teach, Observe, Interact, Correct* (STOIC). (N. del T.).
* Discipline That Restores © («Disciplina que Repara»).

10

CÓMO SER CÍVICO EN UNA SOCIEDAD INCÍVICA

Para que la cooperación sea posible, en primer lugar, se requiere una condición más. El problema es que, en un mundo de deserción incondicional, un solo individuo ofreciendo cooperación no puede prosperar a menos que haya otros a su alrededor que le correspondan.

ROBERT AXELROD, *La evolución de la cooperación*

¿Cómo mantengo una relación con alguien y continúo amándole cuando esa persona se muestra siempre en mi contra y defiende unas opiniones que yo no comprendo o no respeto? ¿Cómo puedo ser amado y respetado a pesar de mis creencias? ¿Cómo expresarme de un modo que no resulte ofensivo, pero que exponga mi verdad? ¿Cómo escuchar a aquellos cuyos puntos de vista aborrezco? ¿Cómo puedo fomentar la cooperación y la paz en mi hogar y en mi comunidad?

Los problemas de un mundo socialmente polarizado asolan a nuestras familias y comunidades. Los miembros liberales de una familia apenas pueden hablar con los miembros conservadores de esa misma familia sin que unos u otros, o ambos, terminen despotricando a grandes voces. Facebook y Twitter no parecen sino promover la escalada emocional de todo el mundo. Nadie es capaz de escuchar, de comprender o de mantener el civismo, en especial en torno a temas tan personales y sensibles como la política, la religión y la cultura. Tampoco ayuda la actitud de nuestras autoridades o dirigentes de más alto nivel, que se demonizan unos a otros, a los medios de comunicación y a cualquiera que discrepe. ¿Qué está pasando? ¿Podemos hacer algo al respecto?

La respuesta es que sí. Partamos de algunas consideraciones científicas que nos ayuden a entender el problema.

¿QUÉ SON LAS CREENCIAS?

Una creencia es estar convencido de la verdad de una idea. Las creencias son diferentes de otras funciones de la mente, como la memoria, el conocimiento o la opinión. Formamos las creencias, por lo general inconscientemente, como un medio para entender el mundo en el que vivimos, y sin creencias que nos guiaran tendríamos que descifrar el significado de cada nuevo hecho o situación que se presentara. Las creencias reservan nuestros procesos cognitivos formales (pensar, por ejemplo) para los desafíos o problemas verdaderamente únicos.

Las creencias proporcionan también un sentimiento comunitario y una sensación de seguridad. Las creencias compartidas ayudan a definir nuestros grupos humanos, nos permiten crear valores con respecto a la alimentación, el refugio, la lengua, la vestimenta, la conducta, la religión y la moral. Las creencias generan también un sentido compartido acerca del mundo. Si tú y yo compartimos una creencia, nos sentimos conectados. Esto nos permite cooperar más fácilmente y comunicarnos con mayor claridad. Si mantenemos creencias diferentes acerca de algo, no nos sentimos conectados, nos cuesta más cooperar y tenemos que hacer esfuerzos para

comunicarnos.

Por supuesto, las creencias varían en duración, intensidad y grado de compromiso. En cuanto a lo primero, podríamos decir que algunas creencias son de larga duración, mientras que otras son efímeras. La creencia en Dios de una persona es duradera. La creencia en que los Chicago White Sox ganarán el campeonato de béisbol puede no serlo tanto. Las creencias pueden variar en intensidad. Hay creencias en nosotros que son firmes, y otras que son más débiles. Protegemos aquello en lo que creemos ciegamente y renunciamos a las creencias que no nos importan mucho. Las creencias varían también en cuanto al grado de compromiso. Hay creencias en torno a las cuales podemos cambiar con facilidad; otras en cambio nos definen hasta tal punto que puede resultar muy difícil cambiarlas.

Algunas creencias están fundamentadas en el razonamiento y la lógica. Creemos que la Tierra gira alrededor del Sol, no porque lo hayamos observado directamente, sino porque sabemos que los astrónomos han realizado las observaciones y cálculos necesarios para establecerlo como cierto. Hay otras creencias que están basadas en las emociones. Son creencias que nos hacen sentir bien, que nos tranquilizan y que crean la apariencia de que vivimos en un mundo predecible. Las creencias basadas en la emocionalidad suelen generarse a través de un proceso inconsciente conocido como «razonamiento motivado». El razonamiento motivado es un modo tendencioso de razonar, orientado a obtener conclusiones preferibles desde un punto de vista emocional. En otras palabras, nuestro cerebro racionaliza o justifica determinada creencia ignorando los datos que resultan contradictorios o maquillando otros datos de tal forma que sean susceptibles de reafirmar dicha creencia.

En general, la polarización política viene causada por el razonamiento motivado. Las personas se dejan llevar por el razonamiento motivado para formar creencias políticas que les resulten emocionalmente satisfactorias. En muchos casos, se ignoran los hechos o se explican de un modo sesgado para que encajen con una creencia particular. Y cuando nos encontramos cara a cara con situaciones o hechos que amenazan la coherencia de nuestras creencias, intentamos salvar la incongruencia mediante la asimilación, que significa que modificamos los hechos para que sean coherentes con nuestras creencias.

El razonamiento motivado es, en consecuencia, el procedimiento de componer los hechos para que sustenten una creencia, o la elección de los hechos favorables que la respalden, en lugar de utilizar todos los hechos objetivos para llegar a una conclusión lógica pero potencialmente desagradable. En lugar de enfrentarse a unos hechos empíricos que pueden resultar desfavorables y emocionalmente

dolorosos, se apela como verdad a una lectura alternativa que encaja con las creencias de la persona y las refrenda. Una creencia generada por el razonamiento motivado se hace más fuerte cuando se confronta con información que, aunque veraz, entra en conflicto con ella.

Un grupo de investigadores realizó un estudio en el que se eligió a los participantes de acuerdo con sus opiniones políticas. Escanearon sus cerebros mientras se les mostraban declaraciones realizadas por George W. Bush y John Kerry durante la campaña presidencial de 2004. Algunas de las declaraciones de los candidatos eran acordes con las creencias de los participantes y, mientras las escuchaban, sus cerebros se mantenían en calma. Sin embargo, cuando se exponían declaraciones que demostraban que el candidato favorito del participante faltaba a la verdad, se encendían los centros emocionales del cerebro. Y, lo que es más significativo, se activaban muchos receptores de dopamina. El cerebro del participante se recompensaba a sí mismo por aferrarse a una creencia firme frente a unos hechos verídicos pero contradictorios. Las personas, al verse confrontadas ante hechos que demuestran que sus creencias son erróneas, lo que hacen es simplemente obstinarse aún más en ellas.[1]

ESCUCHAR A PERSONAS POLARIZADAS

Mientras estudiaba las creencias desde la perspectiva de mi trabajo como mediador y pacificador, formulé cuatro reglas que me ayudaran a resolver conflictos enconados en torno a los valores y las ideologías. Son las siguientes:

1. No discutir jamás cuando interviene una creencia emocional, porque la lógica y el razonamiento no cambiarán una mente imbuida de emocionalidad.
2. Los hechos no son importantes, de modo que hay que ignorarlos.
3. Trabajar buscando el entendimiento, no la persuasión.
4. Actuar con paciencia, calma, sensibilidad y compasión.

La primera regla, no discutir jamás cuando interviene una creencia emocional, se fundamenta en la neurociencia. Los estudios muestran que discutir contra una creencia emocional, más que debilitarla, fortalece dicha creencia. Todos hemos comprobado este hecho con amigos y parientes obstinados. Su obstinación no viene de tener mal carácter. Sus cerebros se inundan de dopamina para reafirmarse en sus creencias. No ejercen un control consciente sobre el proceso ni pueden cambiar fácilmente una creencia arraigada. Perderás el tiempo si tratas de cambiar su mente.

La segunda regla es dura: los hechos no son importantes, de modo que ignóralos. Todos necesitamos tener razón. Ignorar los hechos suena a algo así como renunciar a la verdad. Bien, hay veces que es la mejor estrategia. Obviamente, hay muchas situaciones en que la verdad debe dictar las conclusiones. El método científico consiste en una aplicación rigurosa de la secuencia: formulación de una hipótesis, experimentación, observación y análisis, con el designio de hallar la verdad. Yo jamás defendería ignorar los hechos cuando se trata de seguir los pasos de la ciencia, por mucho que la historia esté repleta de ejemplos de ello. (No hace tanto tiempo, era creencia convencional que el mundo era plano y que el Sol giraba en torno a la Tierra. Hubo gente a quienes quemaron en la hoguera por manifestarse de forma diferente). Cuando nos enfrentamos a creencias polarizadas, no estamos pleiteando ante un tribunal. No necesitamos vencer sobre nadie. Lo que buscamos es comunicarnos y relacionarnos con alguien que ve el mundo de un modo muy diferente.

La tercera regla es consecuencia de la segunda: trabajar buscando el entendimiento, no la persuasión. Trabajar buscando el entendimiento significa que plantearemos preguntas que ofrezcan respuestas a consideraciones más profundas. He aquí, por ejemplo, siete preguntas que podrías formularle a alguien políticamente polarizado:

1. ¿Qué experiencias vitales te han conducido a adoptar los valores que defiendes en la actualidad?

Es una pregunta muy simple, pero muy poderosa. Las personas no reflexionan acerca de las causas de su manera de pensar. La mayor parte de las creencias se han formado de un modo inconsciente. Hasta que no les preguntas por ellas, la mayoría de las personas no reflexionan sobre sus creencias. Al preguntarles sobre cómo se han formado sus valores, las ayudas a entenderse a sí mismas. En ocasiones, obtendrás una respuesta como: «No lo sé». Si la persona con la que estás hablando no está preparada para reflexionar un poco sobre sí misma, habla sobre el partido de la Super Bowl. No vas a llegar a ningún punto significativo en ese momento.

2. ¿Qué hay en tus valores que los hace tan importantes para ti?

Los valores y las creencias crean la realidad. Preguntar por qué sus valores son importantes no supone una provocación, simplemente hace que tu interlocutor reflexione acerca de por qué son importantes. A veces esto conduce a un pensamiento circular. Por lo general, la otra persona agradece que quieras

indagar.

3. ¿Cómo cumples con tus valores en la vida cotidiana?

Esta pregunta puede ser un poco desconcertante si la respuesta pone de manifiesto algún tipo de incoherencia. Si tu asistenta, por ejemplo, no tiene papeles, y tú estás en contra de la inmigración y a favor de la deportación, está dándose una incongruencia entre tus valores y tus actos. Hay muchas personas que sostienen creencias radicales, como: «Estoy totalmente en contra de un gobierno controlador», y que no ven lo incongruente de decir al mismo tiempo: «Pero que nadie me toque la seguridad social». Cuando formules esta pregunta, no debes discutir ni intentar demostrar un argumento. Hay que hablar de ello con amabilidad.

4. ¿Trabajas con personas con creencias diferentes a las tuyas?

La mayoría de la gente no piensa en si las personas que hay a su alrededor sustentan valores diferentes a los suyos. La gente tiende a pensar que todo el mundo es como ella y ve el mundo de la misma manera. Plantear esta pregunta motiva cierta reflexión acerca de si existen otras creencias por ahí.

5. ¿Cómo manejas estas relaciones?

Las personas en general manifiestan que intentan evitar hablar acerca de creencias que puedan generar discusiones. Una vez más, esta pregunta motiva la reflexión en torno a la diferencia entre actos y creencias. Una persona puede estar perfectamente de acuerdo con tener un vecino musulmán, pero estar a favor de una estricta política de investigación de los inmigrantes musulmanes. Una pregunta de este tipo puede ayudar a comprender qué piensa realmente una persona polarizada sobre temas políticamente candentes.

6. Cuando alguien afirma creer en un valor fundamentalmente diferente del tuyo, ¿cómo te sientes?

Mucha gente niega que les molesten los valores opuestos a los suyos. Nos gusta que los demás nos vean como personas abiertas, tolerantes, aunque en realidad quizá seamos sumamente intolerantes. Preguntar por vivencias emocionales puntuales permite a tu interlocutor reflexionar acerca de su experiencia emocional. Puedes continuar con alguna pregunta de tipo «¿Por qué?», por ejemplo: «¿Por qué crees que te pones nervioso cuando piensas en el derecho de la mujer a decidir?».

7. ¿Cómo piensas que debería funcionar una sociedad compuesta por personas con valores muy diferentes e incluso opuestos?

Esta pregunta lleva a plantearse si la polarización de la sociedad es la mejor manera de coexistir con valores diferentes. Puedes encontrarte con una persona que simplemente quiere deshacerse de cualquiera que sea diferente. Bueno, en tal caso al menos ya sabes cuáles son sus sentimientos. Cambia de tema y hablad del tiempo.

La cuarta regla para gestionar discusiones difíciles sobre ideologías y valores es actuar con paciencia, calma, sensibilidad y compasión. Resulta complicado si defiendes una creencia polarizada contraria. La forma más fácil de mantener la calma y mostrarte sensible es confiar en tus grandes habilidades para escuchar con empatía. A las respuestas a tus preguntas, responde con mensajes centrales y con el etiquetado de afectos, no con argumentos, datos y lógica. Recuerda cuál es tu objetivo: quieres comprender y conectar.

Veamos algunos ejemplos de cómo puedes conducir una conversación con personas políticamente polarizadas:

Samuel (S): «Estoy encantado de que el gobierno esté expulsando del país a todos los extranjeros en situación ilegal».
Tú (T): «Estás contento con la política de inmigración del gobierno».
S: «Vaya si lo estoy».
T: «Y dime, Sam, ¿cómo y en qué momento de tu vida llegaste a la convicción de que lo mejor era expulsar a los extranjeros en situación ilegal?».
S: «¡Qué diablos! Nos quitan el trabajo y cometen todo tipo de delitos. ¿Es que tú no quieres que los echen?».
T: «Te enfada que se permita que los extranjeros ilegales nos roben el trabajo y cometan delitos».
S: «Pues sí. ¿De qué sirven las fronteras si no se respetan?».
T: «Para ti es importante que se respete la ley».
S: «Sin ninguna duda».
T: «Y también es importante para ti hacer que la gente cumpla la ley».
S: «Sí, soy de los que les gusta la ley y el orden».
T: «Saber que se cumple la ley y se respeta el orden te produce satisfacción».
S: «Desde luego que sí».
T: «Te sientes más seguro cuando todo el mundo sigue las mismas normas».
S: «La verdad es que nunca lo había pensado en esos términos, pero tienes razón. Sí, me siento más seguro cuando se cumplen las normas».
T: «Te gusta que en tu vida haya orden y certeza».
S: «Sí, así es».
T: «Por eso te sientes más seguro si expulsan a los extranjeros en situación ilegal, porque con ello se restaura la ley y el orden».
S: «Ya lo has entendido».
T: «Sí, creo que sí. Gracias, Sam, por ayudarme a entender tus sentimientos sobre la cuestión».

La conversación ha ido bastante bien. Samuel ha comenzado con una fuerte declaración de principios. Tu respuesta, en lugar de ponerte a discutir con él, ha sido etiquetar sus emociones. Samuel se calma de

inmediato, y entonces tú pasas a preguntarle cómo se formaron sus creencias. Según avanza la conversación, en ningún momento desafías a Samuel ni recurres a datos objetivos, buscando siempre el entendimiento.

Aplicas el etiquetado de afectos a la experiencia emocional de Samuel y expresas en forma de mensajes centrales aquello que tú consideras sus valores subyacentes. La obediencia a la autoridad legítima es importante para Samuel, porque anhela seguridad y certezas. Saber que se cumplirá y se respetará la ley proporciona a Samuel un sentimiento de control. Como él dice, ¿de qué servirían las fronteras si no se respetaran? Tú no cambiarás la mentalidad de Samuel con respecto a la política de inmigración. Sin embargo, has aprendido que Samuel siente la necesidad de vivir en un universo ordenado y predecible, lo cual expresa diciendo que habría que deportar a todos los extranjeros en situación de ilegalidad.

He aquí otro tema político conflictivo, en torno a la sanidad:

Irene (I): «Me alegro un montón de que el gobierno esté echando atrás el seguro médico obligatorio».
Tú (T): «Te alegra que se ponga fin al seguro médico obligatorio».
I: «Me encanta. Es una de las peores leyes que se han aprobado nunca».
T: «¿Qué era lo peor, a tu modo de ver, del seguro médico obligatorio?».
I: «Que, si no tenías seguro, tenías que pagar más impuestos».
T: «Te enojaba que el gobierno obligara a la gente a contratar un seguro médico contra su voluntad».
I: «Eso es. Los seguros médicos son una cuestión privada, el gobierno no tiene por qué regularla».
T: «Crees firmemente que el gobierno no debe intervenir en la vida de la gente».
I: «Así es, ciertamente».
T: «Y que hay que dejar que la gente se valga por sí misma para procurarse atención sanitaria y un seguro médico».
I: «Sí, no estoy para nada de acuerdo con la idea de que el gobierno tenga que ayudar a los pobres a procurarse un seguro médico».
T: «Hmm, supongo que no te gusta el seguro médico obligatorio porque priva a la gente de la capacidad de elección, restringe su libertad y beneficia a los pobres a costa de los ricos».
I: «Sí, lo has resumido muy bien».
T: «El seguro médico obligatorio representaba una amenaza contra la libertad y contra la idea de que cada cual debe valerse por sí mismo y no depender del gobierno».
I: «La verdad es que nunca lo había pensado de ese modo, pero tienes razón. Creo de verdad que el seguro médico obligatorio atentaba contra nuestra libertad».
T: «Tengo curiosidad por saber de qué modo te han llevado tus experiencias a valorar la libertad y la responsabilidad individual por encima de todo».
I: «Me educaron unos padres que trabajaron muy duro para lograr que les fuera bien económicamente. Llegó un momento en que, cuanto más dinero ganaban, más los penalizaban a impuestos. Cuando éramos niños, se quejaban amargamente delante de nosotros. No es justo trabajar tan duro por salir adelante y que el gobierno se lleve la mayor tajada de lo que has ganado y lo gaste en cheques para la asistencia social y en cupones de comida».
T: «Según tu forma de ver, si has trabajado duro para ganar dinero, la justicia más elemental dicta que no tendrías por qué dar lo que has ganado a alguien que no ha trabajado duro ni ha ganado nada».
I: «Correcto. El estado del bienestar es básicamente injusto con quienes nos hemos espabilado y hemos trabajado lo suficientemente duro como para ganar dinero».

T: «Para ti, en el fondo, es una cuestión de justicia».
I: «Sí, así es».

En esta conversación, lo que podría haber sido una discusión acalorada ha dado lugar a una comprensión más profunda de la visión del mundo de Irene. Ella ve las cosas a la luz de la libertad y la justicia. Sabiendo esto, puedes invitar a Irene a entablar una conversación orientada a la resolución de problemas sobre cómo conjugar la libertad y la justicia, tal como ella las entiende, con la injusticia estructural causada por el racismo, el sexismo y la pobreza. Aunque es posible que no lleguéis a un acuerdo con respecto a las políticas a seguir, podéis mantener una conversación muy instructiva y civilizada en torno a los profundos problemas de nuestra sociedad, sin poner en entredicho los valores de nadie.

Este tipo de conversaciones exigen habilidad y esfuerzo, pero tampoco tanto. Antes que nada, hay que abordarlas con predisposición para escuchar y reflejar las opiniones ajenas, en lugar de atacar o ponerse a la defensiva. Es una actitud mental diferente de las posturas combativas predominantes.

He aquí otra situación, originada por el choque entre creencias religiosas y laicismo:

Josh (J): «Me parece una auténtica abominación todo lo referente a la liberalización de actitudes en materia de orientación sexual, a los derechos de los transexuales o al aborto».
Tú (T): «Explícate un poco más».
J: «Me siento como si mi fe y mi religión se vieran desafiadas y amenazadas cada día por una cultura que promueve cosas que a mí me parecen malas y pecaminosas».
T: «Estás enfadado y te sientes amenazado».
J: «Las normas están cambiando en todo el mundo que me rodea. Ya no existe nada parecido a un comportamiento acorde con la moral».
T: «Sientes frustración y temor».
J: «Sí. Me parece que quienes compartimos la fe estamos en minoría y que no se tienen en cuenta nuestras creencias. Es como si las enseñanzas de la Biblia fueran barridas por la marea».
T: «Te produce ansiedad pensar que la cultura moderna está barriendo tus creencias».
J: «Estamos en inferioridad numérica. A pesar de la fuerza de nuestra fe, nos aplastan. Pero no nos rendiremos».
T: «Has perdido la seguridad. El mundo cambia demasiado deprisa y surgen por todas partes actitudes que aborreces. Te sientes solo y aislado».
J: «Sí, exactamente. Ni siquiera entiendo a esas élites que nos dictan la moral social a seguir».
T: «Te sientes como si te arrancaran tu identidad religiosa y te dejaran desnudo».
J: «Sí, así es. Es muy desagradable sentirte confrontado continuamente con personas que no son creyentes».
T: «Te sientes incómodo de sentirte confrontado con personas que no comparten tus creencias».
J: «Sí. Este país se erigió sobre la piedra angular de la moralidad basada en la Biblia. Ahora todo eso parece material de desecho».
T: «Sientes temor al pensar que, si no existen unas directrices morales, la sociedad terminará derrumbándose por sí misma».
J: «No lo había pensado en esos términos, pero sí, creo que lo que dices es correcto. Dios nos castigará por abandonar sus caminos».

T: «Todo esto te genera mucha ansiedad».
J: «Sí, es verdad».
T: «Gracias. Ahora entiendo mejor lo que sientes».
J: «No hay de qué, gracias a ti por escucharme».

Parte de la polarización de la sociedad tiene que ver con el fuerte contraste entre las creencias religiosas y el laicismo. Las personas, con independencia de cuáles sean sus creencias, experimentan ansiedad cuando perciben la invasión de creencias aborrecibles para ellos. Discutir acerca de si las políticas públicas deberían ser dictadas por una creencia religiosa o si debería prevalecer una ideología laica, resulta siempre contraproducente. Lo mejor a lo que podemos aspirar es a comprender a la otra persona.

En el diálogo con Josh, has optado por escuchar. Mientras Josh trata de explicar sus miedos y su ansiedad, tú etiquetas sus afectos. Él no va a convencerte a ti y, ciertamente, no tiene ningún sentido que intentes disuadirlo. Al escucharle en profundidad, te das cuenta de que el mayor miedo de Josh es perder su identidad. Él siente que la invasión laica avanza sobre sus creencias como una amenaza existencial. Alcanzar esta comprensión y aceptar las fuertes convicciones de Josh te permite tender un pequeño puente hacia la confianza mutua. Algún día será posible mantener una conversación acerca de cómo conjugar los derechos de algunos con los derechos de los demás. Por ahora, basta con la comprensión.

CUANDO LAS FAMILIAS ESTÁN DIVIDIDAS

Muchas familias han quedado divididas a causa de las creencias diferentes. Los medios de comunicación social tienden a agravar el problema, ya que los amigos y los miembros de la familia se enemistan en Internet y en los espacios públicos. Por supuesto, Facebook no es el lugar adecuado para mantener una conversación sensata acerca de nada. Sin embargo, Facebook y otras redes sociales han sustituido a muchas formas de comunicación entre las personas.

Si bien las redes nos han permitido estar en contacto con amigos a los que, de otro modo, no podríamos tener cerca, también es verdad que han eliminado el espacio social. La inmediatez de las comunicaciones digitales exige una respuesta instantánea. Además, hemos dejado de estar separados de los demás por el tiempo o la distancia. Es como si ya no hubiera un lugar en el que poder reflexionar y responder con tranquilidad. No existen mecanismos sociales intrínsecos que garanticen la moderación o la decencia. A diferencia de una conversación cara a cara, no hay consecuencias para los insultos o la conducta irrespetuosa. Los insultos carecen de valor en las redes sociales. Es más, ninguna de las formas tradicionales para

desacelerar una conversación funciona en estos foros. Como resultado, los medios de comunicación fomentan nuestra reactividad inconsciente, espolean nuestras creencias de un modo irreflexivo y aceleran la polarización.

No debería extrañarnos que los hábitos comunicativos configurados por las redes sociales pasen factura a las familias (y a cualquier otro tipo de relación social). Las redes permiten que las conversaciones entre miembros de una familia con creencias diferentes no tengan ninguna restricción, falten al decoro y al respeto, y carezcan de la deliberación y la pausa necesarias para una comunicación con un mínimo de sensatez y de sentido. En resumen, las familias pueden sufrir una rápida división interna. Y, una vez divididas, los sentimientos heridos, la separación, el sentimiento de traición, la pérdida de confianza, la falta de respeto, el enojo y el miedo hacen difícil la reconciliación.

Pero hay esperanza. Como mediador, he visto miles de conflictos, muchos de ellos entre miembros de una misma familia. En la inmensa mayoría de disputas familiares, se llega a una reconciliación. También en una familia polarizada puede conseguirse. El esfuerzo puede ser arduo y en ocasiones doloroso, pero la recompensa no tiene precio.

En cualquier relación polarizada, la primera regla es desacelerar.

Lo que causó la división fue la reactividad, la impulsividad y la irresponsabilidad. Para restaurar una relación se requiere autodominio, respeto y responsabilidad personal. Tendrás que emplear mecanismos para desacelerar las conversaciones, con el fin de dar tiempo a que cada cual pueda controlar sus ansias por ser el primero en hablar y el que más levanta la voz.

Veamos un par de posibles maneras de hacerlo:

Establecer normas básicas para conversar

La primera técnica consiste simplemente en ponerse de acuerdo sobre algunas normas básicas de conversación. He descubierto que hay personas incapaces de ponerse de acuerdo acerca de si el cielo está azul o está encapotado, pero que pueden llegar a un acuerdo acerca de cómo comportarse cuando hablan la una con la otra. Por lo general, suelo indicar las siguientes normas:

«Primero, acordamos que se hablará por turnos, sin interrupciones. Probablemente oiréis cosas que no os gustarán, que os harán enfadar, que consideraréis mentiras o que, en cualquier otra circunstancia, pensaríais que debéis responder a ellas. Os limitaréis a tomar notas. Cada uno de vosotros tendrá ocasión de hablar cuando le toque. ¿Estamos de acuerdo con esta norma básica?

»Segundo: cuando os toque escuchar, acordamos que al final

resumiréis lo que el otro ha dicho y los sentimientos que experimentaba mientras hablaba. Al principio resultará incómodo. Pero tenéis que pensar que el hecho de resumir la postura del otro no significa en modo alguno que estemos de acuerdo con lo que ha dicho: es solo para demostrar que hemos entendido lo que la otra persona quería comunicar. ¿Estamos de acuerdo con esta norma básica?

»Tercero: acordamos sinceramente decir toda la verdad. Como la verdad es muy subjetiva, lo que intentaremos es hablar de nuestra experiencia personal con toda la sinceridad posible. Estaremos también dispuestos a expresar los hechos y sentimientos relacionados con este conflicto. ¿Estamos de acuerdo con esta norma básica?

»Cuarto: acordamos ser respetuosos. Esto significa que las palabras que elijamos, el tono de voz que utilicemos y nuestro lenguaje corporal serán siempre respetuosos, aun en los momentos en que podamos estar enfadados, alterados o molestos. ¿Estamos de acuerdo con esta norma básica?

»Por último, esta mediación tiene que ser justa. Cada cual tendrá derecho a cuestionar cualquier cosa que no le parezca justa o correcta. ¿Estamos de acuerdo con esta norma básica?».

Resumiendo las normas básicas:

1. Cada persona intervendrá por turnos y sin interrupciones.
2. La persona que escucha acepta resumir y reflejar las emociones y sentimientos de quien acaba de hablar.
3. Acordamos decir la verdad, según nuestro modo de ver.
4. Aceptamos ser respetuosos en cuanto a nuestras palabras, tono de voz y lenguaje corporal.
5. Aceptamos ser justos.

He descubierto que ponerse de acuerdo en estas normas básicas crea un sentimiento de orden y seguridad que permite el desarrollo de las conversaciones más difíciles. Cuando hay que escuchar y reflejar lo escuchado, es imprescindible centrarse en el hablante para prestar la atención requerida. El hecho mismo de reflejar lo escuchado desacelera la conversación, lo cual da tiempo a los demás para pensar en lo que se está diciendo y garantiza cierto nivel de comprensión.

Por supuesto, a pesar de las mejores intenciones, las normas básicas se infringen con frecuencia. La forma más eficiente de manejar esta situación es hacerle a la persona que ha incumplido la norma una pregunta que le recuerde su compromiso. Supongamos que John, al llegar su turno de hablar, se ha expresado de forma sarcástica. Tú puedes responder a ello mediante una pregunta del tipo: «John, ¿cuál es tu grado de compromiso con la norma cuatro, referente a ser respetuosos?».

Si le dices a John directamente que ha sido irrespetuoso, lo

negará vehementemente. La mejor estrategia es comprobar si John es consciente de su compromiso inicial. Al hacerle la pregunta, John tiene que pararse a pensar antes de responder. La pregunta desacelera la conversación lo necesario para permitir que compare su comportamiento con su compromiso. Casi siempre es suficiente con esto. Si tienes la posibilidad, puedes etiquetar afectivamente la respuesta de John a tu pregunta:

> **Tú (T)**: «John, ¿hasta dónde llega tu compromiso acerca de ser respetuoso?».
> **John (J)**: «Ehm, ya... Supongo que estaba enfadado y me puse sarcástico».
> **T**: «Te has ido enfadando mientras hablabas y has terminado siendo sarcástico».
> **J**: «Sí, exactamente. Lo siento. Me he comprometido a ser respetuoso. Gracias por recordármelo».

Las personas suelen desear que sus actos estén en consonancia con sus compromisos. Al preguntar a John por su compromiso, le estás recordando amablemente su deseo de ser coherente con aquello que acordó. No es provocador, porque John siempre podría retractarse de su compromiso. Si así lo hiciera, la conversación se suspendería de nuevo. Pero si se reafirma en su compromiso de ser respetuoso, probablemente se esfuerce en serio por cumplirlo.

La persona que tiene el turno de escuchar debe utilizar paráfrasis, etiquetas de afectos y mensajes centrales para reflejar las emociones. No esperes que una persona con poca práctica lo haga estupendamente bien. Tú puedes aconsejarle un poco para ayudarla. No obstante, debes darte por satisfecho con aquello de lo que la persona sea capaz, sea cual sea su competencia. Aplicar unas normas básicas a una conversación con el miembro de una familia polarizada es una forma sencilla de regenerar la confianza y los intereses comunes.

Utilizar los círculos de paz para desacelerar

Presenté los círculos de paz en el capítulo 4. Básicamente, un círculo de paz establece un momento y un lugar para contarse historias. A diferencia de muchas otras disposiciones pensadas para conversar, los participantes de los círculos de paz permanecen la mayor parte del tiempo en silencio, escuchando las historias de los demás. La experiencia del círculo de paz no es como la de una conversación normal, debido sobre todo a su estructura, la cual permite una comunicación más rica y profunda, y tener tiempo para reflexionar.

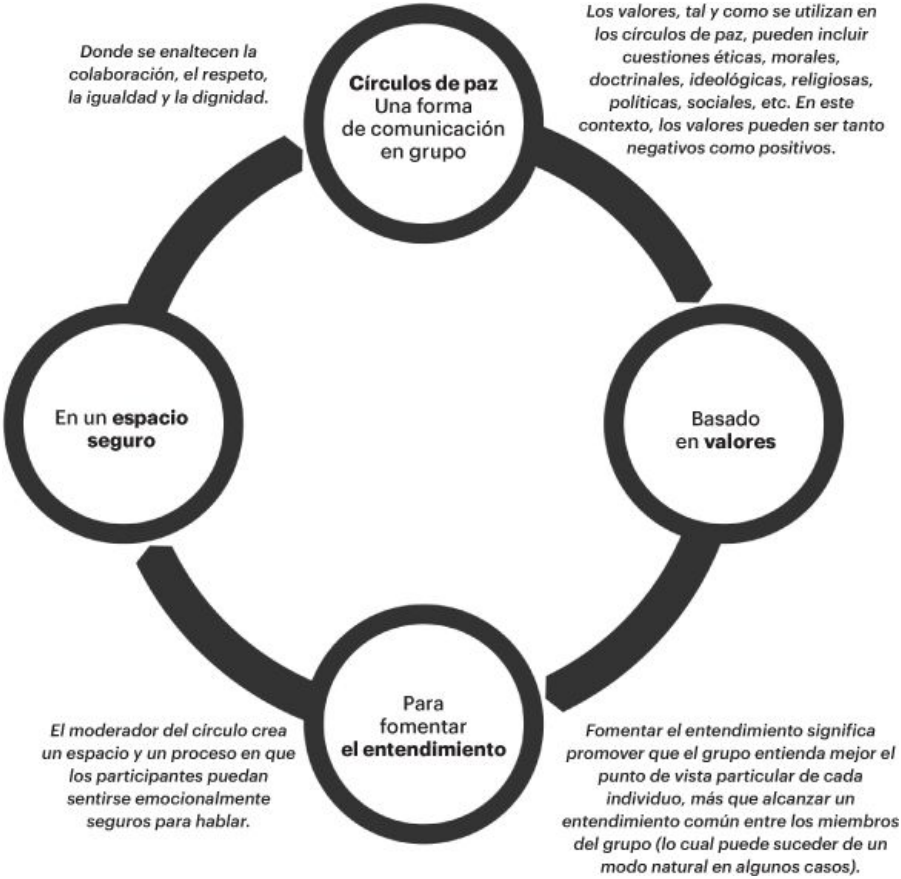
Si en tu familia se da cierto grado de polarización, por ejemplo, y hay cinco o más miembros con puntos de vista muy enfrentados, reunirlos siguiendo la estructura del círculo de paz sería una forma muy efectiva y segura para conseguir que hablaran de esas diferencias

tan profundamente arraigadas.

Cuando convoques un círculo para hablar acerca de una cuestión delicada, procede con toda meticulosidad con el ritual. Prepara un centro de mesa estético y que aporte tranquilidad. En este sentido, las flores o una vela grande realizan un gran servicio. De igual modo, es conveniente que el objeto que sirve para pasar el turno de intervención sea algo simbólico. Si el círculo va a tratar un tema de gran peso, podría ser apropiada una pluma de ave de grandes dimensiones. La ligereza de la pluma contrastará simbólicamente con la densidad de lo que va a hablarse.

El moderador del círculo establecerá las normas básicas, por ejemplo, las cinco que acabamos de exponer, para que todo el mundo esté de acuerdo en una misma conducta a seguir. A continuación, el moderador planteará preguntas en torno al tema, con el fin de generar un clima de reflexión apropiado para compartir los puntos de vista. Utilizando, por ejemplo, una de las siete preguntas que esbocé en el diálogo con una persona políticamente polarizada, el moderador podría comenzar el círculo preguntando: «¿Qué hechos en vuestra vida os han conducido a las creencias que mantenéis hoy en día en torno a la inmigración?».

Recuerda proceder en el sentido de las agujas del reloj, de modo que la persona sentada a la izquierda del moderador sea la primera en responder. El moderador del círculo le cede el objeto que designa quién habla (en nuestro ejemplo, una pluma de ave), lo cual significa que tiene el turno de palabra. Cuando esta persona termina, le cede la pluma a la persona de su izquierda, la cual formula paráfrasis, mensajes centrales y etiquetas afectivas en torno a lo que la primera ha dicho. Ambas intercambian sucesivamente la pluma, hasta que la persona que había tenido el turno de hablar acepta que la persona que escuchaba ha reflejado correctamente lo dicho. Esta persona que escuchaba pasa a ser la que ahora habla, y el proceso se repite así hasta el final.



Dado que el avance de la conversación en los círculos de paz es muy lento, todo el mundo tiene tiempo de reflexionar y reajustarse a lo que se está diciendo. Cada persona debería hablar durante noventa segundos, aproximadamente. Es un lapso sorprendentemente largo cuando uno es reflexivo, en lugar de reactivo. Nunca hay que forzar a nadie a hablar, siempre es posible pasar la pluma al siguiente cuando a alguien le llega el turno y no quiere hacerlo. Sin embargo, uno puede dejar pasar su turno de intervención, pero no puede dejar pasar su turno de escuchar y reflejar lo escuchado. Cada cual debe escuchar a la persona que tiene a su derecha y reflejar lo que haya dicho.

Estas preguntas suelen funcionar bien cuando una familia polarizada se sienta para formar un círculo de paz:

- ¿Cuáles son los tres valores más importantes para ti?
- ¿Cómo se traducen estos valores en tu vida cotidiana?
- ¿Cómo vivirás de acuerdo con estos valores la semana que viene?

Otro grupo típico de preguntas:

• ¿Qué es la esperanza?
• ¿Cómo se expresa la esperanza en tu vida?
• ¿Qué harás para generar esperanza la semana que viene?

La fórmula de los círculos de paz es sencilla: lo primero es plantear preguntas generales y abiertas, como el sentido de los valores o de la esperanza; la segunda parte consiste en formular preguntas para la reflexión, que giren en torno a la vida del participante; en tercer lugar, se hace una llamada a la acción. Las preguntas se plantean en torno a valores tales como la esperanza, el respeto, el amor, la compasión, la tolerancia, la apertura de mente, la amabilidad, etc. Preguntar y hablar acerca de estos valores sirve para recordar a todos los integrantes del círculo que los valores y creencias que comparten superan en número a las diferencias. De este modo, estamos dando la oportunidad a que la humanidad y el amor, que forman parte de la esencia de la familia, suavicen la amargura de la polarización.

Resumen del capítulo

En este capítulo, hemos expuesto y desarrollado estrategias para tratar con personas polarizadas, incluida la familia. Hemos aprendido:

• Particularidades acerca de la naturaleza de las creencias.
• Por qué las personas recurren al razonamiento motivado.
• Cómo escuchar a personas polarizadas.
• Cómo aceleran la polarización las redes sociales.
• La importancia de desacelerar la conversación y buscar el entendimiento.
• Cómo establecer normas básicas para posibilitar una conversación segura.
• Cómo reunir a las personas en un círculo de paz para compartir una preocupación común.

EPÍLOGO

En esta sociedad polarizada e incívica de hoy, no podemos seguir tratando la paz como un nombre: es un verbo. Cada uno de nosotros tiene la responsabilidad de crear paz a nuestro alrededor. La paz no es algo sensiblero o para cantar en torno a un fuego de campamento. Como les digo a los reclusos, hacerse pacificador es una de las vocaciones más duras a las que una persona puede sentirse llamada.

Los conflictos implican emociones intensas, palabras feas, formas irrespetuosas de comportarse y a veces violencia. Los pasos dados por el pacificador para introducirse en este cenagal tienen dos objetivos: lograr la desescalada emocional y ayudar a las personas a resolver problemas. El proceso no es lineal ni predecible, y no siempre es divertido. Es, sin embargo, una habilidad para el siglo XXI y para más allá del siglo XXI. Tal como se cuenta que dijo Gandhi: «Si continuamos con el ojo por ojo y el diente por diente, pronto seremos todos ciegos y desdentados».[1] Dada la incapacidad y el incivismo demostrados por nuestros cargos públicos para la resolución de problemas importantes sin generar conflicto, debemos asumir nosotros la tarea de ser modelos y maestros para quienes nos rodean.

Saber que cada uno de nosotros es responsable de buscar la paz no es suficiente. Las habilidades para la pacificación no son intuitivas, en ocasiones son contrarias a la intuición y requieren de una maestría que solo se consigue con la práctica. Tenemos que luchar contra nuestra reactividad programada, contra nuestra tendencia a clasificar a las personas en estereotipos y contra nuestra tendencia a no comprometernos. Dado que se trata de prejuicios y modelos heurísticos que parecen fuertemente arraigados en nosotros y operan al margen de nuestra conciencia, resulta difícil reconocerlos cuando están funcionando y más aún contrarrestarlos.

Hasta el momento presente, las únicas habilidades para la pacificación que he aprendido y he podido contrastar como efectivas son las que he enseñado en este libro. Tengo la esperanza de que, a medida que nuestro conocimiento del cerebro y de la mente crezca, las nuevas perspectivas lleven a nuevas técnicas. Por ahora, estas técnicas para desescalar son fundamentales para enseñar a cualquier persona a responder ante emociones fuertes de un modo positivo y validador, sin perder la serenidad ni el control.

Por supuesto, leer un libro no constituye un sustitutivo de la práctica. Y, como con cualquier habilidad nueva, practicar significa cometer errores. Habrá veces en que tu etiquetado de afectos será torpe. Recibirás reacciones contrarias. Las reacciones contrarias no significan que la técnica no funcione, sino que no has sido lo bastante sutil, o que no has elegido el momento oportuno. Tómatelo como una pequeña lección y no como una indicación de que el etiquetado de afectos no funciona. Con la práctica, en pocas semanas descubrirás que estás escuchando emociones y etiquetando afectos con naturalidad. Cuando se haya convertido en algo habitual, comenzarás a ver reacciones sorprendentes entre las personas que te rodean. Las discusiones se aplacarán rápidamente y llegarás a ser profundamente apreciado por la otra persona como «alguien que por fin me entiende».

Espero que este libro tenga una difusión amplia, que se lea y que las prácticas y técnicas que enseño en él se conviertan en algo común y corriente en nuestras familias, escuelas, comunidades e instituciones. Espero que los dirigentes de las organizaciones aprendan a utilizar estas habilidades para ser más eficaces. Espero que los padres dejen de descalificar las emociones de sus hijos y que, en lugar de ello, las reflejen. Espero que los profesores aprendan a motivar a sus alumnos interpretando los campos de datos emocionales del aula y respondiendo adecuadamente. Si tan solo el uno o el dos por ciento de la población practicara estas habilidades con regularidad, creo que tendríamos una cultura muy diferente.

Siempre me han interesado las historias personales. Si tienes alguna buena historia que contarme, por favor contacta conmigo a través de mi página web: www.dougnoll.com. Y ahora, ve y haz la paz.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi agradecimiento a mi colega y cofundadora de Prisión de Paz, Laurel Kaufer. Eres una fuerza de la naturaleza, Laurel. Sin tu espíritu indomable jamás habríamos culminado con éxito este asombroso viaje que realizamos juntos. Me gustaría también dar las gracias a mi amiga y agente literaria, Devra Jacobs, que me ha acompañado ya tres veces en el proceso de creación de un libro. A Rebecca Stinson, mi publicista: eres un genio. A mi querida amiga, profesora de violín para música de jazz y colega escritora, Julie Lyonn Lieberman: nuestras lecciones quincenales siempre han sido mucho más que música. Gracias. Y, finalmente, a mi esposa, Aleya Dao: tu brillantez nos eclipsa a todos los demás.

NOTAS

INTRODUCCIÓN

1. Axelrod, Robert, *La evolución de la cooperación,* Alianza, Madrid, 1996.

1. SE REVELA UN SECRETO

1. Noll, Douglas E., *Peacemaking: Practicing at the Intersection of Law and Human Conflict*, Cascadia Publishing House, Telford (Pensilvania), 2003.
2. Platón, *Fedro*, en *Diálogos III,* Gredos, Barcelona, 2016.
3. El *Discurso del método para conducir bien la propia razón y buscar la verdad en las ciencias*, de Descartes, se publicó en 1637.
4. Lund, Rikki *et al.*, «Stressful Social Relations and Mortality: A Prospective Cohort Study», *Journal of Epidemiology & Community Health*, vol. 68, 2014: 720-727.dx.doi.org/10.1136/jech-2013-203675.
5. Pfister, Hans-Rudiger y Böhm, Gisela, «The Multiplicity of Emotions: A Framework of Emotional Functions in Decision Making», *Judgment and Decision Making*, vol. 3, núm. 1, 2008, págs. 5-17.
6. «A Primer of Affect Psychology by Vernon C. Kelly, Jr. (2009)». Consultado el 19 de marzo de 2017 en: tomkins.org/wp-content/uploads/2014/07/Primer_of_Affect_Psychology-Kelly.pdf.
7. Umberson, Debra, *et al.*, «Violent Behavior: A Measure of Emotional Upset?», *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 43, junio 2002, págs. 189-206.

2. LA PRÁCTICA DE ETIQUETAR AFECTOS

1. Felitti, Vincent J., *et al.*, «Relationship of Childhood Abuse and Household Dysfunction to Many of the Leading Causes of Death in Adults: The Adverse Childhood Experiences (ACE) Study», *American Journal of Preventive Medicine*, vol. 14, núm. 4, 1998, págs. 245-258.

3. SE HA RESTITUIDO LA CALMA: ¿Y AHORA?

1. Me gustaría expresar mi reconocimiento a la obra de Ridge Associates y al profesor Robert Bolton. Sus primeros trabajos sirvieron de base a los míos y al programa de estudios de Prisión de Paz. Bolton, Robert, *People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts*, Simon & Schuster, Nueva York, 1979.

5. EL ARTE DE FORMULAR MENSAJES CENTRALES

1. Zisook, Sidney y Shear, Katherine, «Grief and Bereavement: What Psychiatrists Need to Know», *World Psychiatry*, vol. 8, núm. 2, 2009, págs. 67-74.

6. LA PACIFICACIÓN EN LAS RELACIONES

1. Campbell, Lorne y Marshall, Tara, «Anxious Attachment and Relationship Processes: An Interactionist Perspective», *Journal of Personality*, vol. 79, núm. 6, 2011, págs. 917-947. DOI: 10.1111/j.1467- 6494.2011.00273.x; Li, Tianyuan y Chan, Darius K. S., «How Anxious and Avoidant Attachment Affect Romantic Relationship Quality Differently: A Meta Analytic Review», *European Journal of Social Psychology*, vol. 42, núm. 4, 2012, págs. 406-419.
2. Lieberman, Matthew D. *et al.*, «Putting Feelings into Words: Affect Labeling Disrupts Amygdala Activity in Response to Affective Stimuli», *Psychological Science*, vol. 18, núm. 5, 2007, págs. 421-428.

8. EL PODER DE CONOCERSE A UNO MISMO

1. Anna Humiston fue puesta en libertad condicional después de más de veinte años de reclusión. Hoy es una mujer felizmente casada, con hijos, y lleva una vida ejemplar de ciudadana modélica.
2. Lindquist, Kristen A. y Feldman Barrett, Lisa, «Emotional Complexity», en Lewis, M., Haviland-Jones, J.M. y Barrett, L.F. (editores), *The Handbook of Emotions*, 3ª edición, Guilford, Nueva York, 2010.
3. Tolle, Eckhart, *El poder del ahora,* Gaia, Madrid, 2013.

9. UNA TÉCNICA MAGISTRAL PARA PROFESORES

1. STOIC es el núcleo central de CHAMPS, iniciativa para la gestión de la conducta en las aulas a partir de una perspectiva basada en la información. Para un conocimiento de los estudios empíricos, puede consultarse: safeandcivilschools.com/research/references/is-champs-evidence-based.pdf.
2. Perry, Brea L. y Morris, Edward W., «Suspending Progress: Collateral Consequences of Exclusionary Punishment in Public Schools», *American Sociological Review*, vol. 79, núm. 6, 2014, págs. 1067-1087.

10. CÓMO SER CÍVICO EN UNA SOCIEDAD INCÍVICA

1. Westen, Drew Westen, *et al.*, «Neural Bases of Motivated Reasoning: An fMRI Study of Emotional Constraints on Partisan Political Judgment in the 2004 U.S. Presidential Election», *Journal of Cognitive Neuroscience*, vol. 18, núm. 11, 2006, págs. 1947-1958.

EPÍLOGO

1. La frase fue utilizada por el biógrafo de Gandhi, Louis Fischer, para describir la filosofía Satyagraha de Gandhi. V. Garson O'Toole, *The Quote Investigator*: quoteinvestigator.com/2010/12/27/eye-for-eye-blind/ (Visitado el 8 de marzo de 2017).

RECURSOS ADICIONALES

Si estás interesado en saber más acerca de las habilidades y técnicas que presento en este libro, he aquí algunos recursos:

1. It's Pure Magic Online Course. [Curso online Es Pura Magia]. Esta serie de ocho vídeos enseña las técnicas esenciales del etiquetado de afectos mediante explicaciones, demostraciones y ejercicios *online* para que practiques. Para más información, visita: itspuremagic.com.
2. El canal de YouTube de Douglas E. Noll. En él podrás encontrar muchas de mis conferencias, presentaciones y vídeos formativos: youtube.com/channel/UCtAHXdBT1Y0Pl7SGrM_HcFw.
3. Para más información sobre mis talleres, formación avanzada y conferencias magistrales, visita mi página web: dougnoll.com.
4. Para más información acerca de Prisión de Paz, visita: prisonofpeace.org.

The Coaching Habit Las 7 preguntas clave para liderar equipos y organizaciones del siglo XXI

Michael Bungay Stanier

The Wall Street Journal best seller

práctica

arpa

The Coaching Habit

Stanier, Michael Bungay
9788417623289
240 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

El libro sobre coaching más vendido de la historia en Estados Unidos, escrito por «el pensador más influyente del mundo» en este ámbito según la prestigiosa institución Thinkers50
El liderazgo de equipos y organizaciones está en plena transformación. Muchos de nosotros no queremos ni mandar ni que nos manden. Preferimos trabajar en equipo, empatizar con los demás, enseñarles lo que sabemos hacer bien y ayudarles a crecer, y esperamos que ellos hagan algo parecido con nosotros. El coaching es la piedra de toque de esta transformación.
The Coaching Habit es el libro de coaching más vendido de la historia y Bungay Stanier uno de los coaches empresariales más reconocidos de todo el mundo. El enorme éxito de este libro radica en condensar la práctica del coaching en diez minutos diarios y siete preguntas esenciales que ayudarán a todo tipo de líder a forjar equipos más sólidos y obtener mejores resultados.

Cómpralo y empieza a leer

Jean-Charles Bouchoux

Los perversos narcisistas

Quiénes son, cómo actúan y cómo deshacerse de ellos

500.000 ejemplares vendidos en todo el mundo

práctica

arpa

Los perversos narcisistas

Bouchoux, Jean-Charles
9788416601486
247 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

La mejor guía posible para explorar la psicología de los perversos narcisistas. ¿Quiénes son? ¿Cómo actúan? ¿Cómo deshacerse de ellos? Más de 300.000 ejemplares vendidos en Francia.

El perverso narcisista utiliza el vínculo familiar, profesional o sentimental para someter al otro. Necesita de esta proximidad para ejercer su influencia y no permite que su víctima se aleje de él. Es frío, no conoce la culpabilidad y no duda en culpabilizar a los demás. Puede ser celoso e infiel. No soporta ser blanco de las críticas, pero critica sin cesar. Para crecerse, se alimenta de la imagen de su víctima: cuanto más la menosprecia, más fuerte se siente. Si siente angustia, rápidamente hace experimentar al otro la misma emoción.

A través de la descripción de estos mecanismos y muchos más, veremos cómo el perverso narcisista hace cargar a los demás con lo que deberían ser su rabia, sus miedos y su culpabilidad. Es decir, su propia locura.

En este libro, best seller en Francia y en otros países, Jean-Charles Bouchoux analiza los orígenes de la perversión y ofrece pistas seguras para que las víctimas contrarresten las tentativas de control y manipulación de "sus" perversos.

Jean-Charles Bouchoux, psicoanalista y psicoterapeuta, es una de las voces internacionales más reconocidas en el campo del tratamiento de la perversión narcisista.

Cómpralo y empieza a leer

Fundadora del Instituto de la CNV

Pilar de la Torre

Fundamentos y prácticas de Comunicación No Violenta

Cómo resolver conflictos desde la empatía

práctica

arpa

Fundamentos y prácticas de comunicación no violenta

de la Torre, Pilar
9788416601998
208 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Una guía práctica para identificar nuestras verdaderas necesidades, aprender a vivir con empatía y resolver los conflictos de manera positiva y eficaz.
La Comunicación No Violenta es una práctica sencilla, pero sorprendentemente poderosa. Se basa en la idea de que los seres humanos compartimos unas necesidades universales que rigen nuestro comportamiento, y que la violencia es un recurso que usamos (¡erróneamente!) para satisfacerlas. Si sabemos identificar nuestras necesidades, las necesidades de los demás y los sentimientos que las acompañan, podremos lograr una comunicación auténtica y relaciones más armoniosas.
¿Cómo expresamos nuestros sentimientos ante un conflicto? ¿Qué necesidades originan esas emociones? ¿Qué esperamos de nosotros mismos y de los demás? ¿Cómo se sienten realmente los que nos rodean? A partir de la identificación de las necesidades y mediante técnicas de escucha y expresión, la CNV genera entornos de empatía y sinceridad beneficiosos para acercarnos los unos a los otros y convertir nuestras relaciones en aquellas que realmente anhelamos, tanto en casa como en el trabajo.
Pilar de la Torre, referente indiscutible en el campo de la CNV, reúne más de treinta años de experiencia en este libro, el primer manual práctico en español, que presenta las nociones básicas de esta corriente y propone una gran variedad de casos prácticos para su integración a nuestro día a día.

PREGUNTAS FREQUENTES
¿Qué entendemos por comunicación violenta?

Todo acto comunicativo que lleve a la otra persona a cerrarse o a alejarse de uno, aunque nuestra intención sea positiva.

¿Qué entendemos por Comunicación No Violenta (CNV)?

Cualquier cosa que digamos o no digamos, que hagamos o no hagamos, y que provoque en la otra persona sensación de cuidado, consideración y comprensión.

¿Podemos utilizar la CNV en el día a día?

Sí. Por muchas razones: para solucionar desencuentros, profundizar, crecer, ayudar, superar situaciones de bloqueo, escuchar, disfrutar de las relaciones, lograr mayor libertad y un largo etcétera.

¿Por qué decimos que los conflictos pueden enriquecernos?

Toda relación viva conlleva desencuentro y conflicto. La resolución satisfactoria de un conflicto nutre la relación, la enriquece, genera mayor cercanía. La resolución *no* satisfactoria de los conflictos termina por deteriorar las relaciones, invariablemente.

¿Cuáles son los límites de la CNV?

La CNV no significa decir sí a todo, sino también marcar los límites que necesitemos. Nos han enseñado a poner límites cuando ya es demasiado tarde, cuando estamos hartos; no hemos aprendido a poner límites amorosos, cuidadosos, cálidos, firmes y respetuosos.

Cómpralo y empieza a leer

Fundadora de Líderes para la Arquitectura

Caterina de la Portilla

Cómo vivir de la arquitectura

Qué significa ser arquitecto hoy. Cómo funciona el mercado de la arquitectura. Cómo diseñar una verdadera propuesta de valor. Cómo liderar la venta, el dinero y los negocios. Cómo consolidar un flujo constante de clientes. Cómo realizar proyectos excepcionales. Cómo armar un estudio de arquitectura feliz y rentable. Cómo recuperar el sentido y la utilidad profesional. Cómo contribuir con tu trabajo en el futuro de la sociedad. Cómo ejercer con libertad. Cómo vivir de la arquitectura.

arpa práctica

Cómo vivir de la arquitectura

de la Portilla, Caterina
9788419662125
512 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Una guía para vivir de la arquitectura de forma libre, estable y próspera, escrita por la fundadora de Líderes para la Arquitectura, la mayor comunidad hispanohablante de arquitectura y estrategia de negocio.
Qué significa ser arquitecto hoy. Cómo funciona el mercado de la arquitectura. Cómo diseñar una verdadera propuesta de valor. Cómo liderar la venta, el dinero y los negocios. Cómo consolidar un flujo constante de clientes. Cómo realizar proyectos excepcionales. Cómo armar un estudio de arquitectura feliz y rentable. Cómo recuperar el sentido y la utilidad profesional. Cómo contribuir con tu trabajo en el futuro de la sociedad. Cómo ejercer con libertad. Cómo vivir de la arquitectura.
La arquitectura fue una profesión de éxito. Hoy es un oficio a menudo precario y en plena transformación. Este libro ofrece todas las herramientas que los profesionales del sector necesitan y reclaman para adaptarse y perpetuar su valor en el futuro de la sociedad.
«Con este método he logrado hacer de mi vida y mi trabajo un único camino donde yo soy el dueño, cumpliendo los objetivos que he ido estableciendo año tras año mediante el esfuerzo, para crecer y permitirme la vida que deseo cada día». **Borja Vildosola, arquitecto en España**
«Formar parte de este método fue como un despertar profesional, sobre mi conciencia y mi conducta. No solo logré mi independencia, sino que además sé que estoy aplicando un método seguro, eficaz y perpetuo». **Claudia Bonari, arquitecta en Uruguay**
«El cambio en mi carrera fue completo. Lo primero fue pensar la arquitectura como un servicio de ayuda para el otro. Lo segundo, alejarme del "yo" como arquitecta. Y lo tercero, practicar la escucha activa en las necesidades de los demás para ofrecer algo valioso». **Camila Toyos, arquitecta en Argentina**
«He logrado implementar un sistema óptimo para mis intereses profesionales, personales y con grandes expectativas de lo que puedo lograr como arquitecto». **David Díaz, arquitecto en México**

«Entendí que para ser un buen arquitecto no basta con saber de arquitectura, como nos enseñan en las escuelas, es imprescindible definir nuestros servicios en base a las necesidades del mercado con una estrategia sólida de ventas». **Rodrigo Tagle, arquitecto en Chile**

Cómpralo y empieza a leer

Christophe André

Consolaciones

Lecciones de un terapeuta para enfrentarse a las adversidades

práctica

arpa

Consolaciones

André, Christophe
9788419662149
256 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

¿Cómo superar el sufrimiento cuando un problema no tiene solución? ¿Cómo ser positivo y no hundirse en el miedo cuando toda felicidad parece insignificante? ¿Cómo consolarnos? ¿Cómo ofrecer consuelo a los demás?
Con más de treinta años de experiencia en psicoterapia, el reconocido psiquiatra francés Christophe André sabe como identificar cuando sus pacientes se enfrentan al dolor y la desolación. A todos ellos, más que tratamiento y comodidad temporal, André les ofreció una manera de consolarlos y les ayudó a vivir con las adversidades de la vida cotidiana. Más tarde, cuando él mismo descubrió que tenía una grave enfermedad, se dio cuenta de la importancia del afecto y la empatía en el camino para convertir la herida en una cicatriz.
Toda desolación, frustración, enfermedad, duelo o simple preocupación es como una parada repentina en una vida que progresaba sin problemas. El papel del consuelo en estos momentos no es reparar lo que se ha roto, sino ayudar a enfrentar las pruebas posteriores y las incertidumbres futuras.
En este libro, André nos ofrece una amplia panorámica de todas las formas de consolación y describe los procesos implicados, enseñándonos a consolar a los demás y a explorar la dimensión del autoconsuelo para levantarnos después de cada caída.

«Christophe André demuestra con brillantez la enorme importancia del consuelo». *Le Temps*

«Un ensayo alentador y una auténtica lección de vida». *Elle*

Cómpralo y empieza a leer

Table of Contents

Créditos
Título
Sumario
Introducción
1. Se revela un secreto
    Somos seres emocionales
    El secreto para desescalar
    Tres pasos esenciales
2. La práctica de etiquetar afectos
    Desescalar a niños alterados
    Escuchar con empatía
    Los peligros de la descalificación emocional
3. Se ha restituido la calma: ¿y ahora?
    Hasta dónde llegan las posibilidades de solucionar problemas
    Coaching basado en resultados
    Firmar acuerdos de responsabilidad
4. Un mínimo de coerción y un máximo de atención
    Desescalar con adolescentes cerrados a la comunicación
    Acoso
    Fomentar los círculos de paz
5. El arte de formular mensajes centrales
    Cómo formular mensajes centrales eficaces
    Desescalar con amigos enfadados y tristes
    Escuchar ofensas y faltas de respeto
6. La pacificación en las relaciones
    Desescalar en las relaciones de pareja
    Saber escuchar y resolver problemas con tu pareja
    La desescalada después de un divorcio
    Las seis necesidades de las víctimas
7. Ser un líder en el etiquetado de afectos
    Desescalar en el trabajo
    La naturaleza del liderazgo
8. El poder de conocerse a uno mismo
    Desarrollar la inteligencia emocional
    Desescalarse a uno mismo
    El estado trascendente de la ausencia de ego
9. Una técnica magistral para profesores
    Desescalar en las aulas
    Escuchar a los alumnos y a los padres
10. Cómo ser cívico en una sociedad incívica
    ¿Qué son las creencias?

Escuchar a personas polarizadas
Cuando las familias están divididas
Epílogo
Agradecimientos
Notas
Recursos adicionales